

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EKONOMICKÉ ŽURNALISTIKY

Historie a současnost Tatry, a.s.

History and the Present of Tatra, Inc.

Student: Tereza Stanislavová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jana Gibarti, Ph.D.

Ostrava 2010

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomické žurnalistiky

Zadání bakalářské práce

Student: **Tereza Stanislavová**
Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa.
Studijní obor: 7202R020 Ekonomická žurnalistika
Téma: Historie a současnost Tatry, a.s.
History and the Present of Tatra, Inc.

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Vznik a vývoj podniku Tatra
3. Ekonomická situace Tatry, a.s. v současnosti a nastínění budoucího vývoje
4. Využití řešené problematiky v médiích
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

TETŘEVOVÁ, L. *Finanční restrukturalizace firmy: úvod do problému: kombinované studium.*

1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 123 s. ISBN 80-7194-788-1.

KOTLER, P. *Chaotika: řízení a marketing firmy v éře turbulencí.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 214 s. ISBN 978-80-251-2599-1.


ZUZÁK, R. *Z podnikových krizí k vítězství: kdy je krize příležitostí.* 1. vyd. Praha: Alfa, 2008. 166 s. ISBN 978-80-87197-01-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Gibarti, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010


Doc. PhDr. PaedDr. Milan Sekanina, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracovala samostatně. Příloha 1 byla převzata.

V Ostravě dne 7. května 2010

.....
Tereza Stanislavová

S poděkováním za rady, připomínky, věnovaný čas a trpělivost své vedoucí bakalářské práce Ing. Janě Gibarti, PhD. Dále děkuji zaměstnancům Tatry za ochotu ke spolupráci.

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | ÚVOD..... | 7 |
| 2 | HISTORIE SPOLEČNOSTI TATRA..... | 8 |
| 2.1 | POČÁTEK VÝROBY BRYČEK A KOČÁRŮ | 8 |
| 2.2 | OD BRYČEK K VAGÓNŮM | 9 |
| 2.3 | NESSELSDORFER WAGENBAU – FABRIKS GESELLSCHAFT | 11 |
| 2.4 | PRVNÍ AUTOMOBIL | 12 |
| 2.5 | VÝVOJ VÝROBY OSOBNÍCH AUTOMOBILŮ DO KONCE 1. SVĚTOVÉ VÁLKY | 14 |
| 2.6 | PRVNÍ NÁKLADNÍ AUTOMOBIL A VÝVOJ VÝROBY DO KONCE 1. SVĚTOVÉ VÁLKY | 16 |
| 2.7 | OZNAČENÍ TATRA | 17 |
| 2.8 | PODNIK VE DVACÁTÝCH A TŘICÁTÝCH LETECH 20. STOLETÍ | 18 |
| 2.9 | DRUHÁ SVĚTOVÁ VÁLKA A JEJÍ DŮSLEDKY | 21 |
| 2.10 | NÁRODNÍ PODNIK TATRA KOPŘIVNICE..... | 22 |
| 2.11 | PRIVATIZACE | 24 |
| 3 | EKONOMICKÁ SITUACE TATRY A. S. V SOUČASNOSTI A NASTÍNĚNÍ BUDOUCÍHO VÝVOJE | 26 |
| 3.1 | ZÁKLADNÍ KAPITÁL A STRUKTURA AKCIONÁŘŮ | 26 |
| 3.2 | ORGANIZAČNÍ STRUKTURA..... | 27 |
| 3.3 | ORGÁNY SPOLEČNOSTI..... | 28 |
| 3.4 | PODNIKOVÁ KULTURA..... | 29 |
| 3.5 | VÝROBNÍ PROGRAM | 31 |
| 3.6 | EKONOMICKÁ SITUACE..... | 32 |
| 3.7 | NASTÍNĚNÍ BUDOUCÍHO VÝVOJE | 35 |
| 3.8 | MEDIÁLNÍ ANALÝZA | 36 |
| 3.8.1 | <i>Metodologie</i> | 36 |
| 3.8.2 | <i>Interpretace</i> | 37 |
| 4 | VYUŽITÍ ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY V MÉDIÍCH..... | 40 |
| 4.1 | I KDYŽ SE TATŘE NEDAŘÍ, MÉDIA O NÍ HOVOŘÍ PĚKNĚ | 40 |
| 4.2 | TATRA NA VELETRŽÍCH PŘEDSTAVÍ NOVINKY | 42 |
| 4.3 | DEPOZIT TATŘE SKONČIL, PRO ZAMĚSTNANCE JE STÁLE MÁLO PRÁCE | 43 |
| 4.4 | ANKETA..... | 44 |
| 5 | ZÁVĚR..... | 45 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 46 |
| | PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE | 48 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 49 |

1 Úvod

Kopřivnická automobilka Tatra má tradici delší jak 150 let. Sama společnost se ve svých propagačních materiálech profiluje jako jedna z nejstarších a nejvýznamnějších automobilek světa. O jejím zařazení mezi nejstarší automobilky světa není pochyb. O tom, zda se řadí mezi nejvýznamnější, by se však dalo polemizovat. Tatře se totiž v posledních letech značně snížila produkce a v porovnání s velkými společnostmi typu Kamaz, Mercedes-Benz, MAN či Iveco je spíše producentem malým, což dokazuje i fakt, že v současné době tvoří automobilka dvě desetiny procenta světového obchodu s nákladními vozy. Co Tatra do produkce ztrácí, by však mohla nahradit tím, čemu říká rodinné stříbro, což je zcela unikátní konstrukční řešení podvozkové části vozidel, které kopřivnické produkty odlišuje od konkurenčních.

Cílem mé práce je vytvoření souvislého přehledu vývoje společnosti Tatra až do její dnešní podoby se zaměřením na ekonomickou stránku věci. Přínos tématu vidím hlavně v připomenutí si významu společnosti pro Kopřivnicko, které se díky prosperující automobilce rozvíjelo z rolnické osady až do dnešní podoby.

Celá bakalářská práce je rozdělena do pěti kapitol. Hned po úvodu nás druhá kapitola seznámí s historií společnosti. Třetí kapitola zachycuje současnou ekonomickou situaci Tatry, která je zasažena problémy způsobenými globální ekonomickou krizí. Je zde také zpracována mediální analýza, která vypovídá o tom, jak o společnosti referují vybraná tištěná média. V neposlední řadě se kapitola snaží predikovat budoucí vývoj Tatry. Čtvrtá kapitola rozpracovává řešenou problematiku jako mediální téma. Následuje závěr, který celou práci hodnotí.

Informace k historii společnosti jsem čerpala především z literatury, podnikového archivu Tatra, archivu Muzea Fojtství a expozice Technického muzea Tatra v Kopřivnici. Pro získání informací do třetí kapitoly mé práce jsem využila výročních zpráv a stanov a především osobních konzultací na finančním a marketingovém úseku. Pro úplnost informací jsem rozmlouvala také se zaměstnanci Tatry.

2 Historie společnosti Tatra

2.1 Počátek výroby bryček a kočárů

Počátek průmyslové výroby v převážně rolnické obci Kopřivnice lze datovat do roku 1850, kdy nejmladší syn kopřivnického fojta, Ignác Šustala,¹ zakládá na fojtství dílnu na stavbu bryček. Společně se dvěma pomocníky tam stavěl Šustala lehké bryčky Neutitscheinky. Malá dílna však nestačila rostoucí poptávce. Šustala tedy najímá větší dílnu na zemanském dvoře Josefa Rašky. Na konci roku 1852 získal Šustala od Krajské vlády v Olomouci tovární oprávnění a začal uvažovat o výstavbě vlastní dílny na výrobu kočárů. V Kopřivnici našel vhodný pozemek a roku 1853 začal se stavbou kovárny. V té době již továrna zaměstnávala 8 tovaryšů. Aby se podnik mohl rychleji rozrůstat, bylo třeba investic. Kvůli získání kapitálu se Šustala spojil s majitelem továrny na kameninové zboží Adolfem Raškou a později s Karlem Moslerem. Toto obchodní spojení bylo v roce 1858 navenek vyjádřeno změnou znění firmy na „Schustala & Comp“ a změnou právní formy z firmy jednotlivce na veřejnou obchodní společnost.² Vyráběné „Neutitscheinky“ měly velký odbyt hlavně v Polsku, Rusku a Haliči, ale i v Turecku, Prusku a na Balkáně.³ Postupně byly zřizovány filiálky, první z nich v Ratiboři ve Slezsku.⁴ Současně se rozbíhala i výroba krytých přepychových vozů a těžkých cestovních vozů, vybavených jídelnou.⁵ V roce 1866 získala firma od pruského prince Bedřicha Karla čestný titul dvorního dodavatele⁶ díky kočárům přepychového provedení. Firma dostávala také státní zakázky, hlavně na poštovní vozy pro téměř všechny země rakouské monarchie. Kopřivnické výrobky byly vyhledávané pro pěkný vzhled, jakostní provedení a mírné ceny.⁷ Aby si Šustala mohl dovolit prodávat vozy za nízké ceny, musel tomu nutně přizpůsobit náklady. Jak tedy například platil svým zaměstnancům? Je nutné zmínit, že pracovní doba v počátcích továrny byla až šestnáctihodinová. Týdenní mzda dělníka činila v roce 1853 asi 4 zlaté s bytem a stravou⁸, což ve srovnání se mzdami v jiných továrnách toho roku byl plat poměrně vysoký.⁹ Jednalo se však o dělníky z Vídně, kterým musel Šustala platit dobře.

¹ Jméno je v různých pramenech psáno různě. Používá se Šustala i Schustala.

² *K dějinám Tatro Kopřivnice : sborník příspěvků. 1*, s. 35

³ Archiv Muzea Fojtství, pořadač 253.

⁴ Dnešní Polsko, filiálka zřízena roku 1964

⁵ GOMOLA, M. *Historie automobilů Tatra 1850 – 1997*, s. 33

⁶ *K dějinám Tatro Kopřivnice : sborník příspěvků. 1*, s. 36

⁷ *K dějinám Tatro Kopřivnice : sborník příspěvků. 1*, s. 37

⁸ Ubytování bylo přímo v kovárně na pryčnách se slámou a strava se skládala hlavně z chleba a brambor

⁹ *K dějinám Tatro Kopřivnice : sborník příspěvků. 1*, s. 38

Po roce 1850 přišlo několik neúrodných let, proto nebylo těžké sehnat lacinou pracovní sílu. Kovářské mzdy v těchto neúrodných letech byly 30-40 krejcarů za pracovní den. Reálná hodnota těchto mezd byla opravdu nízká.¹⁰ Přesto se počet dělníků stále zvyšoval. V roce 1873 Šustala zaměstnával 150 dělníků a do roku 1879 se jejich počet zvýšil na 200. Roční produkce kočárovky v tomto roce pak činila 1 200 kočárů.

I takto dobře prosperující podnik se dostal do finančních problémů, když Adolf Raška před svou smrtí (1878) vystoupil ze společnosti a uplatnil nárok na 70 000 zlatých. Tento podíl mu společnost nebyla schopna vyplatit, takže vznikla nemalá pohledávka.

2.2 Od bryček k vagónům

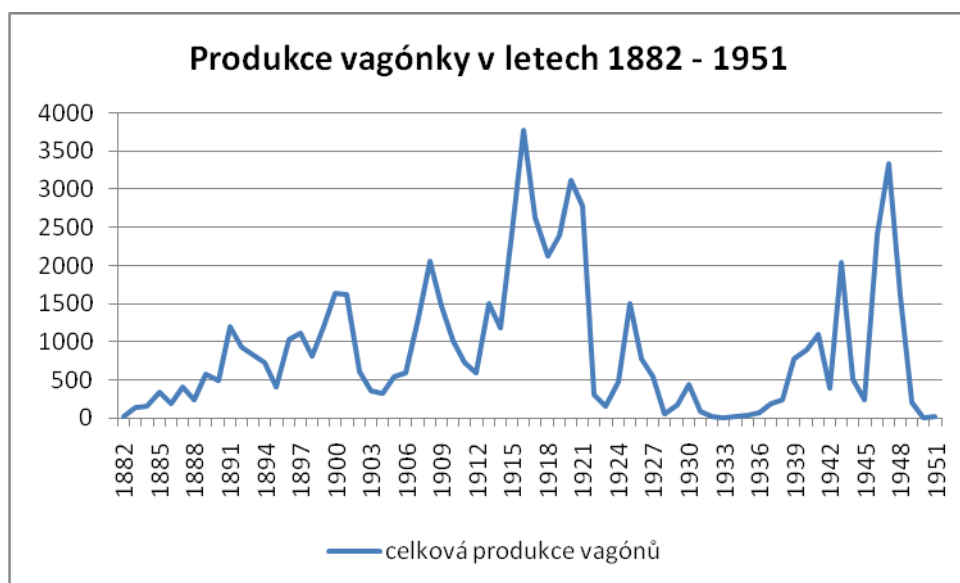
Jestliže kopřivnický závod v prvních třiceti letech své existence byl znám především výrobou kočárů, pak v dalších letech na sklonku 19. a počátku 20. století se proslavil především výrobou železničních vagónů.¹¹ Zdá se, že největší podíl na zavedení nové výroby měli bratři Gutmannové¹² a stavba Studénsko-štramberké dráhy, která Kopřivnici napojovala na Severní Ferdinandovu železniční dráhu. Při slavnostním otevření provozu na nové železniční trati v prosinci 1881 dostal Ignác Šustala návrh od barona Eichlera, šlechtice Alfreda Lenze a Davida Gutmanna, aby začal se stavbou vagónů. Ten souhlasil a v roce 1882 zahájil výrobu patnácti vagónů, na které dostal první objednávku od bratří Gutmannů. Jak se výroba vagónů rozrůstala, je patrné z následujícího grafu (graf 2.1).

¹⁰ *K dějinám Tatry Kopřivnice : sborník příspěvků. 1*, s. 38

¹¹ *K dějinám Tatry Kopřivnice : sborník příspěvků. 1*, s. 45

¹² Tvořili firmu „Gebrüder Gutmann“ (Bratři Gutmannové), podnikali v horním a hutním průmyslu na Ostravsku, spolupracovali s Rothschildy, byli majiteli vápencového lomu ve Štramberku

Graf 2.1 Produkce vagónky v letech 1882 - 1951



Zdroj: KLOS, M., tab. *K počátkům kopřivnické vagónky a její produkci v letech 1882 – 1918. K dějinám Tatry Kopřivnice : sborník příspěvků. 1.* KLOS, M. tab. *Produkce kopřivnické vagónky v letech 1918 – 1951. K dějinám Tatry Kopřivnice : sborník příspěvků. 2.* Vlastní úprava 2010.

Při pohledu na graf 2.1 zjistíme, že produkce vagónky rostla až do roku 1891, kdy bylo vyrobeno 1 207 vagónů. Je samozřejmé, že takový růst výroby musel doprovázet i růst továrny, protože dosavadní výrobní kapacity začaly být brzy nedostatečné. Výstavba si žádala finanční zajištění, které však Šustala samotný nemohl poskytnout. Započala tak jednání s Davidem Gutmannem o přeměně podniku v akciovou společnost, jejichž konce se však Ignác Šustala nedomohl. Zemřel ve Vídni 29. 1. 1891.¹³ Jednání dokončují Šustalovi synové¹⁴ a v září 1891 vzniká akciová společnost Nesselsdorfer Wagenbau – Fabriks Gesellschaft v čele s ředitelem Ing. Hugo Fischerem z Rösslerstammu.

¹³ *K dějinám Tatry Kopřivnice : sborník příspěvků. 1, s. 48*

¹⁴ Adolf, Ignác a Josef

2.3 Nesselsdorfer Wagenbau – Fabriks Gesellschaft

Kapitál nově vzniklé společnosti je vyčíslen na dva miliony rakouských korun¹⁵. Majoritními akcionáři se stali Šustalovi synové, minoritními pak představitelé vídeňského finančnictví. Šustalovi synové se však dopustili vážné chyby při přípravě společenské smlouvy o vzniku akciové společnosti. Zůstala jim sice v rukou většina akcií, ale nezajistili si skutečný vliv na řízení firmy patřičným zastoupením ve správní radě; nebyli v ní totiž zastoupeni vůbec.¹⁶ Po rozporech s ostatními akcionáři bratři Šustalové odprodávají své akcie a získaný kapitál využívají ke stavbě vagónky ve Studénce.

Roku 1886 dostává společnost zakázku na nový výrobek – osobní železniční vagóny, které za rok dodává. Věhlas kopřivnické vagónky stoupá a zakázky přicházejí i od významných odběratelů – např. rodina Rothschildů, Canadian Pacific Railway Comp. nebo Orient Express.

Z grafu 2.1 je patrné, že produkce vagónů dosáhla svého vrcholu ve válečném roce 1916 a to díky 3 765 vyrobeným vagónům. Podle Martina Janíka se vyvrcholením v železniční výrobě stal teprve rok 1936. Ne množstvím vyrobených vagónů, těch bylo jen 79, ale díky dvěma motorovým rychlíkovým osobním vozům, takzvaným Slovenským strelám. Jednalo se o aerodynamické vozy dosahující maximální rychlosti 150 km/h, které zajišťovaly dopravu mezi Prahou a Bratislavou. Trasu bylo možné tímto vozem pro 72 cestujících absolvovat za 4 hodiny 18 minut¹⁷. Dodnes se zachoval pouze jeden vůz, označovaný jako M 290.001. Ten je vystaven před Technickým muzeem Tatra v Kopřivnici a nedávno se dostal na seznam národních kulturních památek. Vláda České Republiky totiž dne 8. 2. 2010 schválila návrh předložený ministrem kultury Václavem Riedlbauchem a obohatila seznam národních kulturních památek o 38 nových položek, mezi kterými je i Slovenská strela.¹⁸ Kopřivnickému muzeu by to mělo pomoci k získání peněz na opravu vozu.

¹⁵ Rakousko uherská měna zlatý platila do roku 1982, kdy proběhla měnová reforma, během které byl zlatý nahrazen korunou, a to v poměru 1 zlatý = 2 koruny. I přes reformu zůstaly zlaté a krejčary v oběhu ještě několik let.

¹⁶ GOMOLA, M. *Historie automobilů Tatra 1850 – 1997*, s. 39

¹⁷ Při průměrné dosažené rychlosti 92 km/h včetně zastávek.

¹⁸ Ministerstvo kultury, *Česká republika má nové národní kulturní památky*. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <http://www.mkcr.cz/cz/tiskovy-servis/ceska-republika-ma-nove-narodni-kulturni-pamatky-48184/>

Železniční vozy byly pod značkou Tatra vyráběny až do roku 1952. Posléze byla výroba kopřivnických kolejových prostředků ukončena a přesunuta nařízením ministerstva průmyslu do Studénky.¹⁹

2.4 První automobil

Pod vedením ředitele Huga Fischera se začala rozvíjet myšlenka na stavbu vlastních automobilů.²⁰ Kopřivnická vozovka – akciová společnost Nesselsdorfer Wagenbau – Fabriks Gesellschaft A. G. nechtěla zůstat pozadu za světovým trendem vývoje dopravních prostředků.²¹ Automobilová výroba byla totiž zahájena ve Francii (Peugeot), Anglii (Daimler), Německu (Benz, Daimler) a Americe (Olds Motor Vehicle Company²²). Jedním z prvních, kteří propadli kouzlu „kočáru bez koní“, byl baron Theodor Liebieg, liberecký textilní průmyslník. Již v roce 1893 získal od Karla Benze automobil typu Benz-Victoria o pěti koňských silách.²³ Zájem o automobilismus spojil barona Liebiega s jiným motoristickým nadšencem, hrabětem Pöttingem (v roce 1895), který zanedlouho nato seznámil Liebiega s ředitelem kopřivnické vozovky Hugo Fischerem z Rösslerstammu.²⁴ Setkání s automobilovými nadšenci ředitele Fischera inspirovala k rozšíření sortimentu výroby Kopřivnické vozovky na automobily, s čímž souhlasila i správní rada.

Vozovka zahájila jednání s firmou Benz o odkoupení patentů k výrobě automobilů. Tato jednání byla úspěšná, bezpochyby i z důvodu přátelských vztahů Liebiega s K. Benzem.²⁵ Fischer dal v německém Mannheimu zakoupit vozidlo Benz Phaeton jako předlohu pro první NW²⁶ automobil. Když byl automobil dopraven v březnu 1897 do Kopřivnice, získal přezdívku Instruktor. Karel Benz se navíc uvolil dodat do Kopřivnice jeden z prvních dvouvalcových motorů vyrobených v roce 1897 a zavázal se k pravidelným dodávkám dalších motorů pro první série kopřivnických automobilů.²⁷

¹⁹ JANÍK, M. *Tatra : osobní a sportovní automobily Tatra a NW*, s. 12.

²⁰ ŠUMAN-HREBLAY, M. *Tatra : Nákladní a užitková vozidla, autobusy a trolejbusy*, s. 10.

²¹ Národní technické muzeum. *100. Výročí zahájení automobilové výroby v TATŘE v Kopřivnici*, s. 5.

²² Později součástí General Motors

²³ *K dějinám Tatro Kopřivnice : sborník příspěvků. 1.*, s. 66.

²⁴ *K dějinám Tatro Kopřivnice : sborník příspěvků. 1.*, s. 68.

²⁵ GOMOLA, M. *Historie automobilů Tatra 1850 – 1997*, s. 39.

²⁶ Označení vozů vyráběných v kopřivnické továrně Nesselsdorfer Wagenbau A. G.

²⁷ *K dějinám Tatro Kopřivnice : sborník příspěvků. 1.*, s. 68.

Kopřivnická vozovka začala se stavbou prvního automobilu v roce 1897 a díky úsilí pracovníků²⁸ pod vedením Leopolda Svitáka jej ještě téhož roku dokončila. Firma si tak připsala prvenství ve výrobě automobilů v tehdejší Rakousko-Uhersku. Automobil, který vypadal jako kočár, s novou karosérií Phaeton a motorem Benz získal název Präsident. Náklady na jeho výrobu dosáhly na svou dobu neuvěřitelných 40 000 zlatých.²⁹

Vozidlo se ovládalo řídky od velocipédu a disponovalo třemi dopřednými rychlostmi, převod pro jízdu vzad nemělo. Maximální dosažitelná rychlost automobilu byla 22 km/h.³⁰ Zajímavostí je, že spotřeba vody byla mnohonásobně vyšší než spotřeba benzínu³¹, a to kvůli neefektivnímu chladicímu systému.

Stavba prvního kopřivnického automobilu směřovala k tomu, aby se vůz mohl představit na Vídeňské jubilejní výstavě v Prátru v květnu 1898. Doprovázen vozem Instruktorem tam skutečně dorazil. Oba automobily zdolaly trať z Kopřivnice do Vídně dlouhou 328 km za 14 hodin a 30 minut čistého jízdního času. Tato jízda byla především propagační. Vedení firmy spolu s výborem Rakouského autoklubu se postaralo o náležitou publicitu toho úctyhodného, tehdy sportovního výkonu podrobnou reportáží, zveřejněnou v denním i odborném tisku.³² Posádku Präsidenta tvořili hrabě Gustav Pötting-Persing, viceprezident William E. Hardy, ředitel továrny Hugo Fischer z Rösslernstammu a člen ředitelství autoklubu Theodor von Liebieg. Doprovodným Instruktorem cestovali pánové Rumpler, Sage, Sviták a Cahel. Podle Martina Janíka dělali automobilům doprovod cyklisté, kteří jeli jako předvoj a varovali obyvatele obcí a měst na trase před hlučnými automobily. Ne všichni cyklisté však do Vídně dojeli, v jedné hanácké vísce na ně totiž zaútočili rozhněvaní obyvatelé kameny. Vůz Präsident vzbudil ve Vídni všeobecnou pozornost a po skončení výstavy byl společně s Instruktorem darován Rakouskému automobilovému klubu jako cvičné vozidlo.

Na úspěch ve Vídni chtěla Nesselsdorfer Wagenbau – Fabriks Gesellschaft navázat, a tak ještě v roce 1898 byla v kopřivnické továrně zahájena stavba prvního nákladního vozu s nosností 2 – 2,5 tuny.

²⁸ Mezi nimi byl i mladý volentér – pomocný pracovník, Hans Ledwinka

²⁹ Pro srovnání, za cenu 1 zlatého bylo možno pořídit nůši (60 ks) vajec. (JANÍK, s. 16)

³⁰ JANÍK, M. *Tatra : osobní a sportovní automobily Tatra a NW*, s. 16.

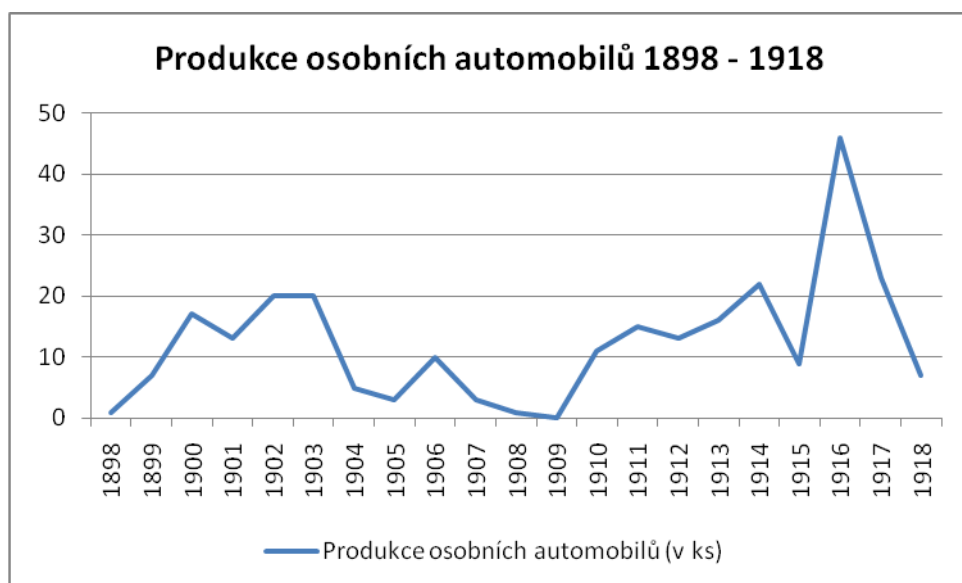
³¹ Směs lékařského benzínu a éteru

³² Národní technické muzeum. *100. Výročí zahájení automobilové výroby v TATŘE v Kopřivnici*, s. 18.

2.5 Vývoj výroby osobních automobilů do konce 1. světové války

Další modely automobilů na sebe nenechaly dlouho čekat. V roce 1899 je připravováno několik podvozků podobných Präsidentu. Všechny vyznávaly stejnou koncepci a byly vybaveny motory Benz.³³ Sedm vozů bylo dokončeno během čtyř měsíců a každý z nich dostal jméno – první vůz byl Meteor, následoval Nesselsdorf, Wien, Bergsteier, Versucher, Auhof Spitzbub a Balder. Lze tedy říci, že na přelomu tisíciletí se v Kopřivnici rozběhla sériová výroba automobilů.³⁴

Graf 2.2 Produkce osobních automobilů 1898 - 1918



Zdroj: NORŠKÝ, D. tab. *Produkce kopřivnické automobilky v letech 1898 – 1943. K dějinám Tatra Kopřivnice : sborník příspěvků*. 3, s. 106. Vlastní úprava 2010.

Grafu 2.2 jasně znázorňuje skutečnost, že až do vypuknutí první světové války nepřekročil odbyt 20 vozů do roka. Nejnižší produkce je zaznamenaná v roce 1909, kdy nebyl vyroben ani jeden osobní automobil. Naopak svého vrcholu v daném časovém období dosahuje firma v roce 1916 díky 46 vyrobeným vozům.

V roce 1899 kopřivnická vozovka a firma Lohner ztratily své monopolní postavení v monarchii. Začali se objevovat další výrobci, především přímo ve Vídni, a celá řada jich přibyla v letech bezprostředně následujících.³⁵ To platilo i o výrobcích motorů. Vedle motorů od Benze začala automobilka v roce 1900 využívat i motory nového dodavatele,

³³ GOMOLA, M. *Historie automobilů Tatra 1850 – 1997*, s. 51.

³⁴ JANÍK, M. *Tatra : osobní a sportovní automobily Tatra a NW*, s. 17.

³⁵ Národní technické muzeum. *100. Výročí zahájení automobilové výroby v TATŘE v Kopřivnici*, s. 18.

William E. Hardyho. A to hlavně proto, že Benz nezvládl pokrýt poptávku společnosti. Postupem času si kopřivnická vozovka začala vyrábět motory sama.

Jak píše Křesina, v letech 1899 – 1902 kopřivnické automobily sklízely první úspěchy na poli automobilového sportu. Soutěžícími řidiči v této průkopnické době byli zejména baron Liebieg, Hugo Fischer, Rudolf Struhatschek a Fritz Haban. Pro Theodora Liebiega byl vyroben v roce 1900 unikátní dvoumístný závodní automobil s nejvyšší rychlostí 82 km/h. Jeho stavba trvala pouhých pět týdnů a byl vyexpedován pod názvem Rennzweier neboli závodní dvojka.

Slibně začínající rozvoj automobilismu v Rakousku-Uhersku byl přibrzděn v letech 1901 – 1905 odbytovou krizí strojírenství.³⁶ I přesto se automobily vyvíjely. Například s příchodem roku 1901 skončila první éra stavby vozů s motory vzadu – od Benze odvozená, tzv. „německá škola“.³⁷ K označení typu automobilů se začala používat velká písmena abecedy a vznikly vozy NW typu B³⁸, dále NW typu C, D, E a F.

Rok 1905 však můžeme chápat jako rok přelomový. Z průkopnické éry automobilismu přechází do éry svého plného využití, využití jako novodobého způsobu dopravy. Byla zřízena policejní evidence motorových vozidel, zkoušky vozů i řidičů, technická osvědčení a řidičské průkazy.³⁹ Automobilka opustila pojetí automobilu jako „kočáru bez koní“ a uchýlila se k nové koncepci. V letech 1905 – 1906 pokračuje vývoj nové typové řady pod vedením konstruktérů Kronfelda a Langa, které získaly označení J, K⁴⁰ a L.

1. prosince 1905 po tříletém působení ve Vídni se vrátil do Kopřivnice Hans Ledwinka a stal se vedoucím automobilky.⁴¹ Navíc do automobilového odvětví přišla konjunktura. Té bohužel kopřivnická továrna nedokázala dostatečně využít, kvůli špatné, nebo spíše žádné obchodní politice. Chyběla hlavně obchodní síť, kterou většina konkurence měla. Pokud chtěl zákazník automobil NW, musel se pro něj vydat do Kopřivnice nebo do pobočného závodu ve Vídni. Jediná obchodní výhoda automobilky byla v řidičském výcviku, který majitelům nových vozů poskytovala. Pokud řidič absolvoval výcvik v Kopřivnici, získal na úřadě řidičské oprávnění bez dalších zkoušek.

³⁶ Národní technické muzeum. *100. Výročí zahájení automobilové výroby v TATŘE v Kopřivnici*, s. 18.

³⁷ JANÍK, M. *Tatra : osobní a sportovní automobily Tatra a NW*, s. 19.

³⁸ Velocipédová řídítka poprvé nahrazuje volant.

³⁹ Národní technické muzeum. *100. Výročí zahájení automobilové výroby v TATŘE v Kopřivnici*, s. 18.

⁴⁰ První automobil s motorem vpředu.

⁴¹ Národní technické muzeum. *100. Výročí zahájení automobilové výroby v TATŘE v Kopřivnici*, s. 18.

Hans Ledwinka pracoval na vývoji nových konstrukčních řešení a nových typů vozů. Tak se roku 1909 zrodila první série automobilů typového označení S s čtyřválcovým stojatým motorem a čtyřstupňovou převodovkou nového typu se zpátečkou. NW typu S je automobilem, u něhož byl poprvé použit motor vlastní kopřivnické konstrukce. Z grafu 2 je možné vyčíst, že v roce 1914 bylo prodáno 22 vozidel, všechna byla NW typu S. Díky obchodnímu úspěchu tohoto modelu přichází vozovka v roce 1914 s novým typem, který nese označení T. S rokem 1914 je také spojeno vyhlášení 1. světové války. V jejím průběhu v Kopřivnici prudce vzrostla především železniční, ale i automobilová výroba, ačkoli se jednalo spíše o dodávky armádních nákladních vozidel.⁴² Posledním automobilem, který se těšil abecednímu označení byl NW typ U z roku 1915, na kterém byly umístěny mechanické brzdy na všechna čtyři kola. Tento nový typ brzd vyvolal kritiku vozu, proto se jej do roku 1918 prodalo pouze 15 kusů.

I přes začínající úspěchy ve výrobě automobilů zůstává vagónka páteří výroby.⁴³ Snad i proto vedení odmítá do automobilky investovat a kapitál používá na rozšíření produkce vagónky. Jak uvádí Janík, právě to byl důvod, proč Ledwinka rezignoval a v roce 1916 přijal nabídku od rakouské firmy Steyr.⁴⁴

2.6 První nákladní automobil a vývoj výroby do konce 1. světové války

V roce 1898, tedy ve stejném roce, kdy první kopřivnický automobil Präsident absolvoval cestu do Vídně, byl vyroben první nákladní vůz trambusového typu.⁴⁵ Značka NW tak patřila mezi první na světě, které vyrobily nákladní vozidlo, a je jednou z mála automobilek, která se této výrobě věnuje bez přerušení až dodnes.⁴⁶ Pohon vozu zajišťovaly dva motory Benz stejného typu jako u Präsidenta.

Roku 1900 vzniká ve spolupráci s francouzskou firmou De Dijon-Bouton dvanáctimístný parní omnibus⁴⁷. Dalších šest let se užitkové automobily nevyráběly.

⁴² JANÍK, M. *Tatra : osobní a sportovní automobily Tatra a NW*, s. 26.

⁴³ GOMOLA, M. *Historie automobilů Tatra 1850 – 1997*, s. 59.

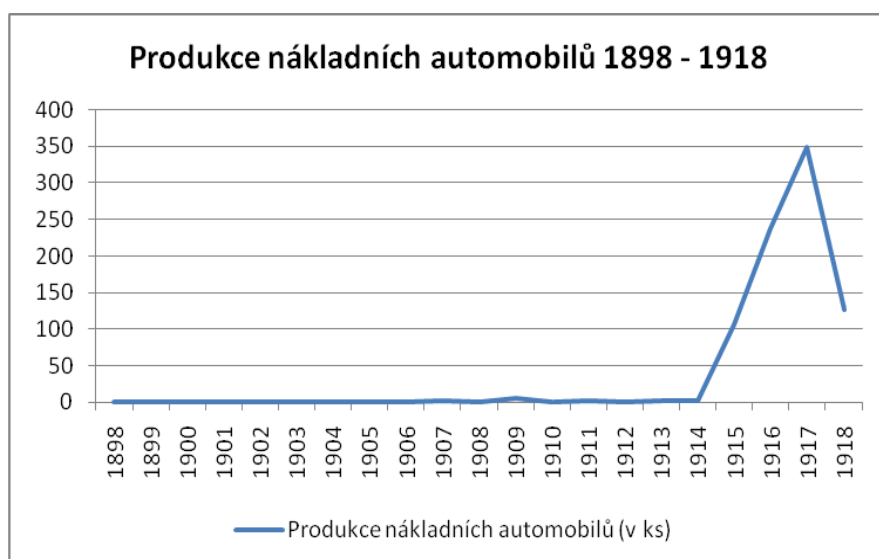
⁴⁴ V dnešní době je u nás tato firma nechvalně proslulá především kvůli kauze Pandury.

⁴⁵ GOMOLA, M. *Historie automobilů Tatra 1850 – 1997*, s. 51.

⁴⁶ ŠUMAN-HREBLAY, M. *Tatra : Nákladní a užitková vozidla, autobusy a trolejbusy*, s. 12.

⁴⁷ Dobový název pro autobus

Graf 2.3 Produkce nákladních automobilů 1898 – 1918



Zdroj: NORSKÝ, D. tab. *Produkce kopřivnické automobilky v letech 1898 – 1943. Kdējínám Tatry Kopřivnice : sborník příspěvků*. 3, s. 106. Vlastní úprava 2010.

V letech 1907 – 1914 se výroba užitkových vozů realizuje v maximálním počtu pěti kusů za rok. Zlom nastal roku 1915, kdy se vlivem válečných událostí výroba zvýšila pětinasobně a přeorientovala se téměř výlučně na nákladní vozidla.⁴⁸ Typy užitkových automobilů, které továrna vyráběla, jsou: NW typ O a O-2, NW typ R, M, K a S, TL 2 a TL 4. Nejúspěšnějším typem byl TL 4, kterého se v roce 1917 vyrobilo 325 kusů z celkového počtu 348 nákladních vozidel, a který je považován za první velkosériově vyráběný kopřivnický automobil.

2.7 Označení Tatra

Když vznikla 28. 10. 1918 samostatná Československá republika, podniky opouštěly své německé názvy. To se nevyhnulo ani firmě Nesselsdorfer Wagenbau – Fabriks Gesellschaft, A. G. V důsledku averze vůči germanismům a s důrazem na posílení národní hrdosti došlo k přejmenování na Kopřivnickou vozovku, a.s.⁴⁹ Překladem akronymu NW, který se používal pro označování vozů, by patrně firma nezískala zcela snadno zapamatovatelný název pro své produkty.⁵⁰ Musela tedy přemýšlet o vhodnější značce.

⁴⁸ ŠUMAN-HREBLAY, M. *Tatra : nákladní a užitková vozidla, autobusy a trolejbusy*, s. 17.

⁴⁹ JANÍK, M. *Tatra : osobní a sportovní automobily Tatra a NW*, s. 27.

⁵⁰ JANÍK, M. *Tatra : osobní a sportovní automobily Tatra a NW*, s. 29.

V zimě roku 1919 kopřivničtí testovali brzdový systém automobilu NW typu U ve Vysokých Tatrách. Testovaná vozidla si vedla velice dobře na nesjízdné trase ze Štrby do Tatranské Lomnice. Obyvatelé Lomnice byli ohromeni. Během bouřlivých debat okolo vozidla prý bylo vyřčeno: „To by bylo auto pro Tatry!“.⁵¹ Tato věta se údajně stala inspirací pro nové označení vozidel. Nápis Tatra se poprvé objevil ještě téhož roku na dveřích kabiny nákladního NW typu TL4. Kulatý znak Tatra se začal používat o rok později, nejprve na masce chladiče osobního automobilu NW typu U, nově pojmenovaného Tatra 10. Abecední značení se změnilo na číselné a u osobních automobilů začíná právě desítkou.⁵² Celý vývoj loga společnosti popisuje příloha 1.

2.8 Podnik ve dvacátých a třicátých letech 20. století

Dvacátá léta 20. století jsou charakterizována prudkým rozmachem automobilismu v celosvětovém měřítku.⁵³ To s sebou přineslo hojnost zakázek pro automobilky. Jak můžeme vidět v níže uvedené tabulce (tab. 2.1), rozvoji automobilismu⁵⁴ odpovídá i rozvoj výroby automobilky Tatra, který provází celá 20. léta, až na chudé roky 1921 a 1922.

Tabulka 2.1 Produkce osobních a nákladních automobilů Tatra ve 20. a 30. letech 20. století

| Produkce osobních a nákladních automobilů ve 20. a 30. letech 20. století. | | | | | | | | | | |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Rok | 1920 | 1921 | 1922 | 1923 | 1924 | 1925 | 1926 | 1927 | 1928 | 1929 |
| Produkce | 152 | 84 | 84 | 266 | 829 | 1379 | 1186 | 2404 | 2609 | 2938 |
| Rok | 1930 | 1931 | 1932 | 1933 | 1934 | 1935 | 1936 | 1937 | 1938 | 1939 |
| Produkce | 3535 | 2468 | 3018 | 1773 | 2590 | 2804 | 4571 | 3877 | 3571 | 1850 |

Zdroj: NORŠKÝ, D. tab. *Produkce kopřivnické automobilky v letech 1898 – 1943. Kdējínám Tatry Kopřivnice : sborník příspěvků*. 3, s. 106. Vlastní úprava 2010.

V rámci nostrifikace⁵⁵ se roku 1921 přesouvá vedení firmy z Vídně do Prahy. Téhož roku se díky nabídce ředitele ing. Leopolda Paschinga vrací do Kopřivnice Hans Ledwinka, aby se ujal vedení nově rozšířené automobilky. V této době začala vznikat myšlenka lidového

⁵¹ JANÍK, M. *Tatra : osobní a sportovní automobily Tatra a NW*, s. 30.

⁵² JANÍK, M. *Tatra : osobní a sportovní automobily Tatra a NW*, s. 30.

⁵³ *K dějinám Tatry Kopřivnice : sborník příspěvků*. 2, s. 170.

⁵⁴ V roce 1929 již v ČSR připadal jeden automobil na 289 obyvatel (při počtu obyvatel 13 372 911). U osobních automobilů převládala značka Praga, pak následovala Tatra, Škoda a italský Fiat. Mezi automobily nákladními opět převládala Praga, za ní Škoda a teprve po amerických značkách Chevrolet a Ford následovala Tatra.

⁵⁵ Přestěhování sídel a hospodářských vedení na území ČSR nařízené nostrifikačním zákonem z konce roku 1919.

vozu. Po nepříliš úspěšných letech 1921-1922⁵⁶ je roku 1923 představen nový lidový vůz T 11, který ihned zaznamenává úspěch. Ledwinka při konstrukci tohoto vozu používá vzduchem chlazený motor a novou koncepci podvozku, která je dnes nazývána „tatrováckou koncepcí“. Na celkové roční produkci 266 vozů se T 11 podílí počtem 120 ks.⁵⁷ O rok později je vyrobeno již 678 ks typu T 11 a jeho výroba i další rok roste. Celkově se prodalo 3 767 ks jedenáctek.⁵⁸ V roce 1923 dochází k začlenění kopřivnické vozovky do koncernu Ringhoffer v čele s Dr. Hansem Ringhofferem.

Tatra 12 s brzdami na všechna čtyři kola přichází do výroby tři roky po uvedení jedenáctky a okamžitě přebírá vedení v produkci. V průběhu let 1926-1936 se vyrobilo 7 222 kusů těchto malých automobilů.⁵⁹ Zákazníkům byly nabízeny i luxusnější varianty malých automobilů. Mezi ty řadíme Tatra 17 z roku 1925 a Tatra 30, která vznikla o dva roky později. Vozy T 12 a T 30 zajišťovaly podniku vysokou produkci ještě na počátku hospodářské krize⁶⁰.

Rokem 1927 začíná pro továrnu velice úspěšné čtyřleté období. Dochází také ke změně názvu společnosti – Kopřivnická vozovka, a.s. je přejmenována na Závody Tatra, a.s. pro stavbu automobilů a železničních vozů.

Na konci 20. let stále sílící americká konkurence vyvolávala znepokojení v českém automobilovém průmyslu. Ve snaze ochránit domácí trh před zahraniční konkurencí přicházejí myšlenky na koncentraci v automobilovém průmyslu a strojírenství všeobecně. Roku 1931 Škodovy závody předložily návrh na vznik nové společnosti – Autospolečnosti, neboli Motoru. Ten počítal se sloučením ČKD, Škodových závodů a Tatry.⁶¹ Dr. Hans Ringhoffer, generální ředitel Tatry, však smlouvu nepodepsal. Důvodů je zřejmě několik. Například nebyla vyřešena otázka vedení nové společnosti, také se Tatra stavěla proti přenesení vysokých nedoplatků ze splátkového obchodu Škody a Prahy na novou společnost. Hlavním důvodem ředitelova rozhodnutí se však zdá být uvedení nového vozu na trh. Vozu, jehož vývoj se podařilo před konkurencí utajit. Představení nové T 57 na pražském podzimním autosalonu v roce 1931 provázely obrovský úspěch. Největší předností tohoto lidového čtyřválce přezdívaného „hadimrška“, byla jeho cena, která se pohybovala kolem

⁵⁶ 1921-1923 byla léta poválečné hospodářské krize navíc ztížená deflační měnovou politikou vlády.

⁵⁷ *K dějinám Tatry Kopřivnice : sborník příspěvků*. 3, s. 107.

⁵⁸ JANÍK, M. *Tatra : osobní a sportovní automobily Tatra a NW*, s. 41.

⁵⁹ JANÍK, M. *Tatra : osobní a sportovní automobily Tatra a NW*, s. 43.

⁶⁰ Konjunktura let 1924-1929 byla přerušena krachem na newyorské burze v pátek 24. 10. 1929, která měla za následek Velkou hospodářskou krizi (1929-1933).

⁶¹ Nově vzniklý celek by soustřeďoval téměř 90% veškeré automobilové produkce ČSR.

25 000 Kč. V této kategorii neexistovala konkurence jiných automobilek. Model T 57 má v portfoliu Tatry výsadní postavení. Bylo ho vyrobeno nejvíce kusů (20 702 ks v letech 1931–1943) a zároveň je nejdéle vyráběnou Tatrovou v historii firmy (1931 – 1948). Navíc díky „hadimršce“ firma přečkala hospodářskou krizi bez existenčních potíží, které by ohrozily fungování podniku. Tatra hospodářskou krizi pocítila až v roce 1933, kdy se roční produkce snižuje asi na polovinu (1773 vozů, z toho 1555 T 57). V roce 1934, tedy ve vrcholném roce krize, Tatra opět produkci zvyšuje.

V období mezi světovými válkami kopřivničtí konstruktéři usilovně pracovali na světové novince - prvním sériově vyráběném osobním automobilu s aerodynamickou karoserií a vzduchem chlazeným motorem umístěným v zadní části.⁶² Vznikl automobil kapkovitého tvaru – Tatra 77, který byl veřejnosti představen na pražském autosalonu v březnu roku 1934. Zajímavostí tohoto modelu je umístění volantu ve středu vozu, díky kterému seděli spolujezdcí vpředu po obou stranách řidiče.⁶³ Rok 1934 je však pro firmu důležitý i v jiných rovinách. Název Tatra byl registrován jako ochranná známka⁶⁴ a společnost rozšířila výrobu také na leteckou. Ta byla realizována pouze do německé okupace, kdy byla výroba letadel zrušena.

V roce 1936 Závody Tatra, a.s. pro stavbu automobilů a železničních vozů fúzí s firmou Ringhofferovy závody a spol., vznikla tak nová společnost – Závody Ringhoffer - Tatra a.s.⁶⁵ Firma zažívá velice úspěšné období, kdy vykazuje prozatím nejvyšší produkci, a to díky předválečné konjunktuře.

Ve 20. a 30. letech Tatra vyráběla téměř padesát typů užitkových vozů, z nichž jsem vybrala některé zajímavé modely. Československé armádě byl dodáván automobil T 26 s mimořádnou nosností v několika modifikacích – například vozy štábní, nákladní, obrněné a kulometné. Jedním z nejúspěšnějších nákladních automobilů byl typ T 27, kterého se vyrobilo 1801 kusů. Mezi další úspěšné vojenské vozy patřily modely T 92 a T 93.

⁶² TATRA, a.s. *Historické milníky*. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: http://www.tatra.cz/web_cz/oldhistorie_cz.asp

⁶³ JANÍK, M. *Tatra : osobní a sportovní automobily Tatra a NW*, s. 64.

⁶⁴ *Historie firemního znaku*, Podnikový archiv Tatra.

⁶⁵ TICHÁNEK, J. *Výpis genealogie firmy TATRA od založení v roce 1850 do současnosti*. Archiv Muzea Fojtství.

2.9 Druhá světová válka a její důsledky

10. října 1938 je Kopřivnice zabrána v rámci tzv. páté zóny nacistickým Německem a přejmenována na Nesselsdorf.⁶⁶ O automobilku projevovaly zájem Göringovy závody. Protože sídlo koncernu Závody Ringhoffer - Tatra a.s. zůstalo v pomnichovském státě, byl kopřivnický závod nucen formálně se ustavit jako samostatná společnost. Provoz závodu převzala společnost Detra, která byla Ringhofferovým koncernovým podnikem v Německu, jinak však závod zůstal v majetku pražské centrály.⁶⁷ Podstatně se změnila tržní situace. Vnitřním trhem se pro Tatra stalo Německo, tedy trh rozlohou větší než československý, avšak také s větší konkurencí. Říšské podniky byly lépe vybavené a pracovaly racionálněji.⁶⁸ Hned v prvním roce hitlerovské okupace poklesla produkce vozidel o 1 721 kusů a dále stagnovala až do roku 1942. Výroba se přizpůsobovala především válečným potřebám Říše, byla plně podřízena německému hospodářství a orientovala se především na nákladní vozidla. Nosným výrobkem se stala nákladní auta typu T 27.⁶⁹ Za války byl kritický nedostatek benzínu, který se používal především pro armádní účely. Proto byl dodáván také typ T 27h, který byl poháněn dřevoplynem.⁷⁰ Nižší výhřevnost dřevoplynu však umožňovala pouze výkon, který nedosahoval ani úrovně prvních verzí benzínových T 27. Úspěch ve válečné výrobě Tatry přišel s vývojem mnohem větších a silnějších motorů. Tatra 111 byla poprvé navržena jako osmitunový vůz, ale v roce 1942, kdy byla zahájena sériová výroba, již měla nosnost deset tun.⁷¹ Tatry 111 v té době patřily k nejtěžším vozidlům německé armády. Němci jich v letech 1942 – 1943 koupili 1 445, protože se jednalo o vozy ideální pro válečné tažení do Ruska. Prioritní postavení mezi osobními automobily si stále udržovala T 57 a zvýšila se produkce aerodynamického automobilu T 97.

6. května 1945 osvobodila Kopřivnici Sovětská armáda, která také obsadila německý závod Tatra jako válečnou kořist. Závod nebyl poničen bombardováním ani osvobozovacími boji. Avšak s koncem války odešli z Tatry němečtí pracovníci, kteří zastávali klíčové funkce. Problém nastal také s dodavateli, kteří se většinou nacházeli na území poraženého Německa. Navíc bylo přerušeno elektrické vedení z Třebovic a nefungovala ani železniční doprava kvůli

⁶⁶ TICHÁNEK, J. *Stručně z historie města Kopřivnice*. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW:

<http://www.koprivnice.cz/index.php?id=historie-koprivnice&idm=m>

⁶⁷ *K dějinám Tatry Kopřivnice : sborník příspěvků*. 2, s. 127.

⁶⁸ *K dějinám Tatry Kopřivnice : sborník příspěvků*. 2, s. 127.

⁶⁹ *K dějinám Tatry Kopřivnice : sborník příspěvků*. 3, s. 111.

⁷⁰ *Popisy vozidel : Tatra 27*. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW:

http://www.tatraportal.sk/?ukaz=popisky/t27_sk&lang=sk

⁷¹ CROWHURST P. *Science, engineering and innovative design Tatra, a. s. and m. s. v. Studenka; inovations in road and rail transport*, s. 18. Podnikový archiv Tatra.

zničeným mostům. Bylo nutné přeorientovat výrobu ze zbrojní na produkci automobilů, a to zejména užitkových. Vedení závodu se proto ujímá sedmnáctičlenný závodní výbor v čele s ředitelem ing. Emanuelem Červinkou a 28. října 1945 je závod spolu s ostatním klíčovým průmyslem a bankami znárodněn.⁷²

2.10 Národní podnik Tatra Kopřivnice

Vyhláškou ministerstva průmyslu číslo 1275 ze dne 7. 3. 1946 byl zřízen národní podnik Tatra se sídlem v Kopřivnici a podnikovým ředitelstvím v Praze.⁷³ Začala příprava dvouletky 1947 – 1948, která ukládala v roce 1948 s 200 pracovníky vyrobit 600 nákladních a 2 000 osobních vozidel. Plán samozřejmě zůstal nesplněn, vyrobeno bylo pouze 514 automobilů. V roce 1947 se také naposled změnilo označování produktů kopřivnické továrny. Všechny výrobky dostaly trojčíselnou řadu.⁷⁴ Noví konstruktéři také představili model Tatra 600, tzv. Tatraplan. Na vývoji se tajně podílel také Hans Ledwinka, který byl tou dobou internován v Novém Jičíně za zločin proti státu – kolaboraci s Německem.⁷⁵ V Kopřivnici bylo vyrobeno 3 621 kusů T 600 během tří let (1948 – 1950). Roku 1951 přišla reorganizace, která přesunula výrobu osobních automobilů do Mladé Boleslavi a produkci železničních vozidel do Studénky a jiných vagonek. Nařízením ministerstva průmyslu se Tatra měla specializovat na výrobu těžkých nákladních vozidel. Pokračovala výroba T 111, od osvobození do roku 1962 bylo vyrobeno a prodáno více jak 32 000 automobilů tohoto typu.

Od 70. let se zintenzivnila mezinárodní kooperace našich podniků s automobilkami v socialistických zemích v rámci Rady vzájemné hospodářské pomoci (RVHP).⁷⁶ Tatra měla vyrábět automobily do terénu s hmotností nad 12 tun a exportovat hlavně do Sovětského svazu. Na návrh rozvoje výroby v národním podniku Tatra byl schválen úvěr na nákup unikátních strojů a zařízení. Začala investiční výstavba, která měla zaručit vysokou roční produkci Tater 148 a 815. Tatra 148 byla prvním automobilem, který v letech 1972 – 1982 překročil 100 000 vyrobených kusů.

⁷²TICHÁNEK, J. *Stručně z historie města Kopřivnice*. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW:

<http://www.koprivnice.cz/index.php?id=historie-koprivnice&idm=m>

⁷³ *K dějinám Tatro Kopřivnice : sborník příspěvků. I*, s. 166.

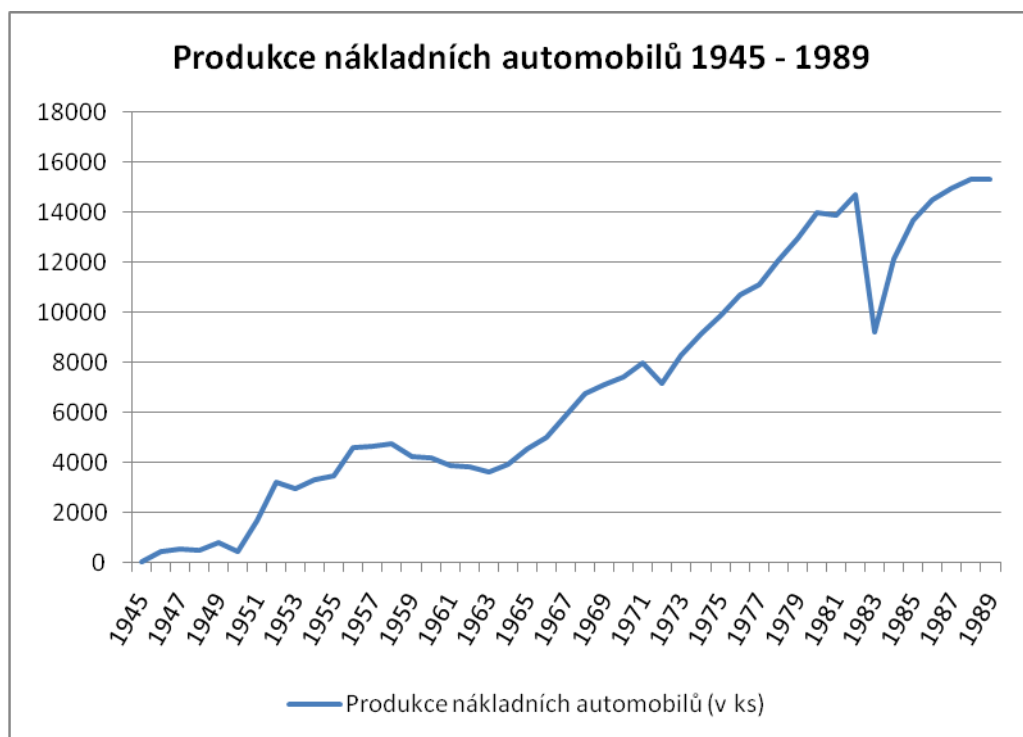
⁷⁴ JANÍK, M. *Tatra : osobní a sportovní automobily Tatra a NW*, s. 75.

⁷⁵ V roce 1992 byl Hans Ledwinka zproštěn viny a plně rehabilitován.

⁷⁶ ŠUMAN-HREBLAY, M. *Tatra : nákladní a užitková vozidla, autobusy a trolejbusy*, s. 75.

Jak uvádí Šuman-Hreblay, domácí prodej silničních motorových vozidel se v roce 1947 centralizoval do organizace Ústřední prodejna 20 (ÚP 20) s pobočkami v tehdejších krajských městech. Od roku 1949 tuto úlohu převzala Mototechna. Export zabezpečoval podnik zahraničního obchodu Kovo a po další specializaci podniky Motokov (civilní vozidla) a Omnipol (speciální výrobky).⁷⁷ Vývoz tak byl uskutečňován bez přímé účasti výrobního podniku. Tatra exportovala do více než 70 zemí značnou část svých výrobků.

Graf 2.4 Produkce nákladních automobilů 1945 – 1989



Zdroj: *Výroba nákladních automobilů v jednotlivých letech*. Podnikový archiv Tatra. Vlastní úprava 2010.

V letech, které zachycuje graf 2.4, tedy 1945 – 1989, vyráběl národní podnik Tatra celkem 13 modelů automobilů v různých modifikacích. Až na pokles výroby v roce 1983 je křivka produkce nákladních automobilů rostoucí. Zasloužily se o to především modely T 111, T 138, T 148 a T 815. Poslední ze jmenovaných modelů zajišťoval od poloviny 80. let do roku 1989 produkci v rozmezí 13 – 15,2 tisíc vyrobených kusů.

⁷⁷ ŠUMAN-HREBLAY, M. *Tatra : nákladní a užitková vozidla, autobusy a trolejbusy*, s. 55.

2.11 Privatizace

Po pádu železné opony a Sametové revoluci v roce 1989 přišly společensko-ekonomické změny, které přinesly privatizaci. Po zrušení RVHP ztratila společnost zázemí. Už v roce 1990 Tatra přerušila spolupráci s podnikem zahraničního obchodu Motokov a svá vozidla prodávala prostřednictvím mnoha malých firem, které nebyly schopny vyřizovat větší objednávky a neměly potřebné technologické zázemí.⁷⁸ Svou roli sehrál úpadek ruského trhu a globální automobilová recese. Navíc na trhy začala pronikat konkurence. Začátkem devadesátých let projevil o Tatra velký zájem německý Mercedes. Nakonec však zvítězil názor privatizovat Tatra tzv. českou cestou, a tak se podnik ocitl v kuponové privatizaci.⁷⁹ Hlavními akcionáři, každý s přibližně 20 procenty, se staly fondy Komerční banky, Investiční a úvěrové banky a slovenské 1. investiční a úvěrové banky, zbytek připadl menším fondům a individuálním investorům.⁸⁰ Vlastnictví tak bylo rozmělněno a nepřineslo společnosti potřebný kapitál. Tatra se akciovou společností stala k 1. dubnu 1992.

V roce 1992 vznikla společnosti ztráta vyčíslená na 6 miliard Kč, když švýcarská firma Diamoil objednala přes 3 000 nákladních automobilů Tatra, které byly určeny pro Libyi. Diamoil zaplatil za prvních 400 kusů, ale poté, co Tatra exportovala automobily do Lybie se firma „vytratila“. Na Lybii bylo v té době uvaleno mezinárodní embargo, Tatře se podařilo dovézt zpět asi 500 vozidel, ale zbytek zůstal v zahraničí a dodnes nebyl zaplacen.

Na záchranu zadlužené automobilky představenstvo najalo americkou poradenskou společnost GSR, tito manažeři však neměli zkušenosti s východoevropskými firmami, takže byla spolupráce koncem roku 1994 ukončena.⁸¹ Řízení Tatry se ujalo české vedení, které spustilo restrukturalizaci. V rámci ní vzniklo v roce 1995 devět dceřiných společností – Slévárna Tatra a. s., Kovárna Tatra s. r. o., Nářadovna Tatra s. r. o., Tatra Nový Jičín a. s., Tatra příbor a. s., Údržba Tatra s. r. o., Doprava Tatra s. r. o. a Energetika Tatra s. r. o.

V roce 1996 nakoupila majoritní podíl tatrováckých akcií Škoda Plzeň, a.s. Avšak sama Škoda se dostala do problémů. Krize vyvrcholila na podzim roku 1999, kdy Tatře hrozil konkurs. Nakonec zasáhl stát, který od škodovky akcie Tatry vykoupil. Stát se tak zároveň

⁷⁸ ŠUMAN-HREBLAY, M. *Tatra : nákladní a užitková vozidla, autobusy a trolejbusy*, s. 96.

⁷⁹ *Ekonomika*. Archiv Rádia Praha. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW:

<http://archiv.radio.cz/cesky/ekonomika/18-5-00.phtml>

⁸⁰ ŠUMAN-HREBLAY, M. *Tatra : nákladní a užitková vozidla, autobusy a trolejbusy*, s. 96.

⁸¹ ŠUMAN-HREBLAY, M. *Tatra : nákladní a užitková vozidla, autobusy a trolejbusy*, s. 96.

prostřednictvím Konsolidační banky stal i největším věřitelem podniku.⁸² Tatra tedy čekala další privatizace.

Novým majoritním vlastníkem Tatry se v roce 2003 stala americká společnost Terex Corporation, která sdružuje významné světové firmy působící ve stavebnictví, konstrukci, zpracování materiálů, hutním a silničním stavitelství.⁸³

Terex Corporation Tatra ovládala do září 2006, kdy prodala svůj 80,51% podíl na základním kapitálu společnosti TATRA Holdings.

⁸² *Ekonomika*. Archiv Rádia Praha. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <http://archiv.radio.cz/cesky/ekonomika/18-5-00.phtml>

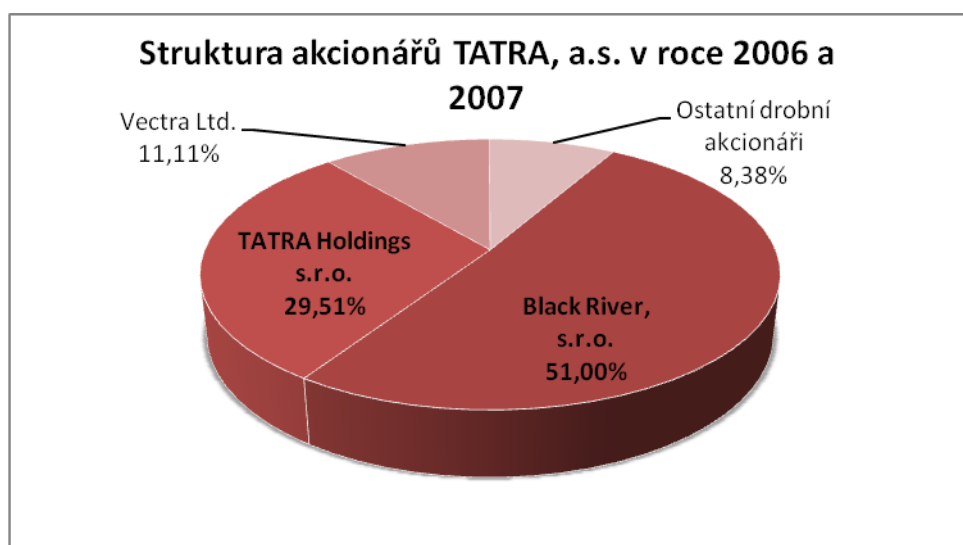
⁸³ ŠUMAN-HREBLAY, M. *Tatra : nákladní a užitková vozidla, autobusy a trolejbusy*, s. 96.

3 Ekonomická situace Tatry a. s. v současnosti a nastínění budoucího vývoje

3.1 Základní kapitál a struktura akcionářů

Hodnota základního kapitálu společnosti Tatra a.s. je 2 069 752 600 Kč. Jak již bylo řečeno v kapitole 2.11, 80,51% podíl na základním kapitálu odkoupila společnost TATRA Holdings. Jak vypadala struktura akcionářů v letech 2006 – 2007 vidíme v grafu 3.1.

Graf 3.1 Struktura akcionářů TATRA, a.s. v roce 2006 a 2007



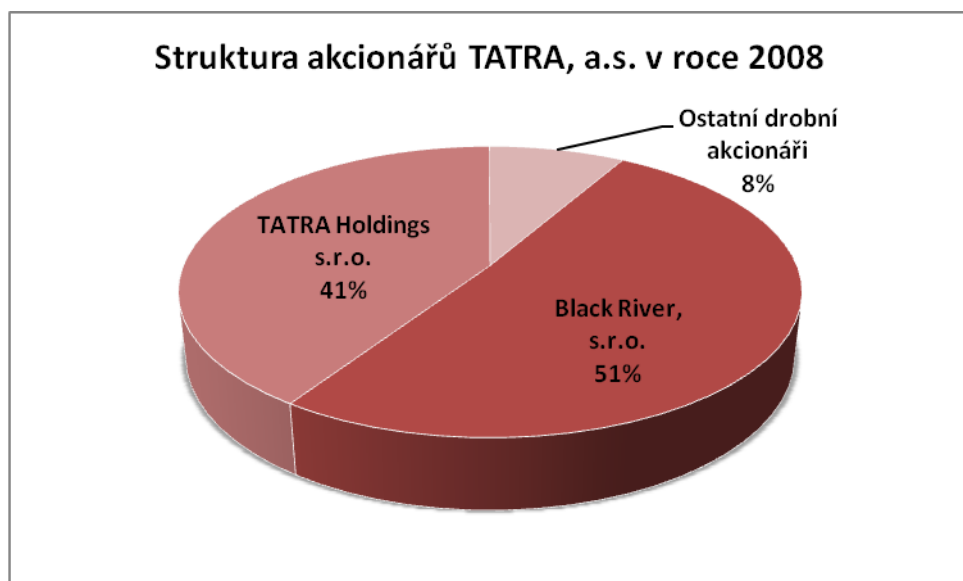
Zdroj: Výroční zprávy Tatra, a.s. 2006 a 2007. Vlastní úprava 2010.

Kopřivnickou automobilku ovládají investoři reprezentovaní bývalým členem dozorčí rady a současným předsedou představenstva Rolandem Alanem Adamsem.⁸⁴ Majoritním akcionářem Tatry je společnost Black River, která je 100% vlastnictvím společnosti TATRA Holdings. V té má největší podíl Vectra Ltd. (39,3 %), dalšími podílníky jsou americký investor Sam Xavier Eyde (29%) a belgická KBC Private Equity NV (19,65%).

V roce 2008 došlo ke změně akcionářské struktury (viz graf 3.2).

⁸⁴ ŠUMAN-HREBLAY, M. *Tatra : nákladní a užitková vozidla, autobusy a trolejbusy*, s. 96.

Graf 3.2 Struktura akcionářů TATRA, a.s. v roce 2008

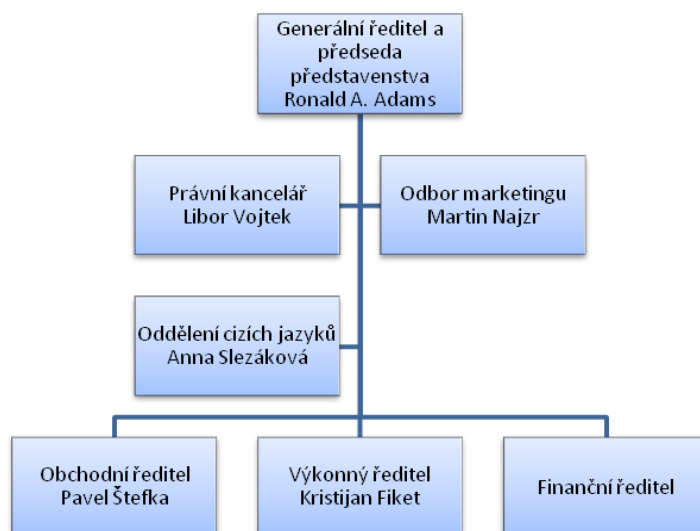


Zdroj: *Výroční zpráva Tatra, a.s. 2008*. Vlastní úprava 2010.

3.2 Organizační struktura

Jak je zřejmé z organizačního schématu (obr. 3.1), Tatra v současné době nemá finančního ředitele. Není to jediná pozice, na které se odehrávají personální změny. V březnu došlo také k výměně výkonného ředitele, když Vladimíra Baila po neshodách s vedením nahradil Kristijan Fiket.

Obrázek 3.1 Organizační schéma Tatra, a.s.



Zdroj: Tatra, a.s. *Organizační struktura*. Vlastní úprava 2010.

Společnost Tatra se člení do úseků. Výrobní úsek zajišťuje chod výroby, včetně logistiky. Finanční úsek řídí veškeré finanční zdroje – plánuje náklady a kontroluje jejich plnění, zpracovává rozpočty, zavádí účetní politiky, projednává úrokové podmínky, odměňuje zaměstnance atd. Spadá pod něj úsek IT. Z původního obchodně-marketingového úseku postupně vznikly úseky tři, a to obchodní, marketingový a úsek personální. Technický úsek zpracovává plán technického rozvoje, ať už v oblasti nových výrobků, či vědecko-technické spolupráce. Pod technický úsek spadá úsek řízení jakosti, který provádí kontroly a vede dokumentaci. Všechny úseky se dále dělí do oborů.

Tatra, a.s. je mateřskou společností, pod kterou spadají společnosti dceřiné. Kovárna (TAFORGE, a.s.) má tradici od roku 1853 a jejím výrobním programem je široký sortiment výkovků a výlisků. Nářadovna (TAWESCO, s.r.o.) se zabývá výrobou a vývojem lisovacích nástrojů, přípravků, náradí, svařovaných dílů a výlisků za studena. Slévárna (TAFONCO, a.s.), jejíž výroba byla zahájena v roce 1860, prodává odlitky ze šedé a tvárné litiny, oceli a slitin hliníku. Pro provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem v rozsahu povolení vydaného Ministerstvem průmyslu a obchodu je vytvořena společnost TATRA EXPORT, s.r.o.

3.3 Orgány společnosti

Orgány dle obchodního zákoníku a stanov společnosti tvoří valná hromada, představenstvo a dozorčí rada.

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Schází se nejméně jednou za rok, nejpozději 6 měsíců od posledního dne účetního období. Vedle akcionářů se valné hromady účastní také členové představenstva a dozorčí rady. Valnou hromadu svolává představenstvo, popřípadě dozorčí rada a svolavatel je povinen uveřejnit oznámení o konání valné hromady v Hospodářských novinách a na úřední desce společnosti nejpozději 30 dní před jejím konáním. Představenstvo může svolat také mimořádnou valnou hromadu. Jednání valné hromady řídí zvolený předseda a o jejím průběhu se pořizuje zápis. Valná hromada je schopná se usnášet, pokud přítomní akcionáři mají akcie, jejichž jmenovitá hodnota přesahuje

50% základního kapitálu společnosti. Valná hromada rozhoduje většinou hlasů přítomných akcionářů, pokud obchodní zákoník nevyžaduje většinu jinou.⁸⁵

Předsednictvo je statutárním orgánem, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem, přičemž předseda představenstva je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně. Každý z ostatních členů představenstva je oprávněn jednat jménem společnosti vždy jen společně s dalším členem představenstva. Představenstvo má tři členy, které volí a odvolává dozorčí rada společnosti. Zasedání představenstva se koná podle potřeby, zpravidla jednou měsíčně. O průběhu zasedání a jeho rozhodnutích se pořizuje zápis. Mezi působnosti tohoto orgánu patří například: jmenovat a odvolávat generálního ředitele a ostatní vedoucí zaměstnance, předkládat účetní závěrky dozorčí radě a valné hromadě, vykonávat rozhodnutí valné hromady, nakládat s majetkem společnosti, rozhodovat o použití rezervního fondu. Funkční období člena představenstva je čtyři roky s tím, že může být znovu zvolen. Předsedou současného představenstva je Ronald A. Adams, jeho členy jsou Miroslav Křížek a Kristijan Fiket.⁸⁶

Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Dozorčí rada má šest členů (dva z nich volí zaměstnanci společnosti), kteří jsou voleni na čtyři roky a mohou být zvoleni i na další období. Jsou to: předseda William J. Cabaniss, místopředseda Ravinder Kumar Rishi a členové William Louis Shroeger, Floris Maria Cyriel S. Vansina, Jiří Krutilek, Pavel Baroň. Zasedání se koná podle potřeby, nejméně však jednou za dva měsíce. Dozorčí rada je schopná se usnášet, pokud jsou na jejím zasedání alespoň čtyři členové.⁸⁷

Pro všechny členy vedení platí zákaz konkurence a povinnost mlčenlivosti.

3.4 Podniková kultura

Vedení Tatry v roce 2007 vytvořilo etický kodex, který představuje podstatu firemní podnikatelské filosofie a hodnot, jenž by měli respektovat všichni zaměstnanci. Etický kodex se stal součástí brožury pracovního řádu. Osmistránkový dokument je rozdělen do následujících kapitol:

⁸⁵ Vybráno z pátého oddílu Stanov Tatra, a.s.

⁸⁶ Vybráno z šestého oddílu Stanov Tatra, a.s.

⁸⁷ Vybráno ze sedmého oddílu Stanov Tatra, a.s.

- Úvod
- Dodržování právních předpisů
- Střet zájmů
- Neetické příležitosti pro osobní obohacení
- Mlčenlivost
- Informace a obchodování s akcemi TATRA
- Rovné příležitosti, diskriminace a obtěžování
- Zásady pracoviště bez alkoholu, drog a jiných návykových látek
- Bezpečnost práce a ochrana životního prostředí
- Autorská a průmyslová práva
- Účetnictví a finanční výkaznictví
- Archivování dokumentace
- Použití fondů, majetku a aktiv společnosti
- E-mail, voice mail a počítačové systémy
- Ohlašování případů porušování zásad, předpisů a zákonů
- Závěr

Významným faktorem firemní kultury je komunikace. Zaměstnanci dostávají informace prostřednictvím nástěnek, případně také formou e-mailů. Hodnotit interní podnikovou komunikaci je pro člověka z vnějšího okolí podniku těžké. Ovšem je možné si udělat obrázek o komunikaci externí. Pravidelně vycházely podnikové noviny Tatrovák, ale vydávání bylo v důsledku ekonomické krize přerušeno. O externí komunikaci se stará především generální ředitel Ronald A. Adams. Výsledkem jeho komunikace s novináři jsou články, kterými jsem se podrobněji zabývala v kapitole 3.8 Mediální analýza.

Svou roli sehrává také personální oddělení, které zaměstnancům nabízí kurzy a rekvalifikace, spolupracuje se Středním odborným učilištěm v Kopřivnici a Vysokým učením technickým v Brně.

Nezanedbatelný hlas mají v Tatře odbory v čele s Pavlem Baroněm.

3.5 Výrobní program

Díky unikátní tatrovácké koncepci jsou vozidla Tatra určena do nejnáročnějších terénních a klimatických prostředí. Automobilka má aktuálně ve svém programu šest výrobních řad.

TERRN°1

Výroba této civilní obchodní řady se rozběhla v druhé polovině devadesátých let. Jedná se o nejžádanější a zároveň nejprodávanější výrobek, tedy základní pilíř výrobního programu společnosti. Významný segment tvoří podvozky, které se používají jako základ pro montáž nástaveb specializovaných výrobců. Všechna vozidla splňují evropské emisní limity EURO 5.⁸⁸

T 163 – JAMAL

Těžké kapotové terénní vozidlo určené do těžkých terénních podmínek.

ARMAX

Vojenské modifikace nákladních automobilů Tatra pro plnění a podporu mírových misí.

FORCE

Těžké vojenské nákladní automobily s automatickými převodovkami.

T 815-7

Nová řada vozidel pro plnění a podporu mírových misí a nasazení do bojových podmínek válečných konfliktů po celém světě. Při konstrukci vozidel byly maximálně zohledněny požadavky na provedení vojenských vozidel dle standardů NATO a armád různých zemí světa včetně Armády České republiky.⁸⁹

T810

Jediný automobil, který je založen na klasické (ne tatrovácké) koncepci podvozku. Vozidlo bylo vyvinuto na základě specifikací Armády České republiky pro zajištění vozového parku logistických vozidel střední kategorie ve výzbroji české armády. Třímístná kabina má střešní

⁸⁸ TATRA, a.s. *TERRN°1*. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: http://www.tatra.cz/web_cz/na_cz.asp?rada=TERRN%B01&radit=popisprovedeni.

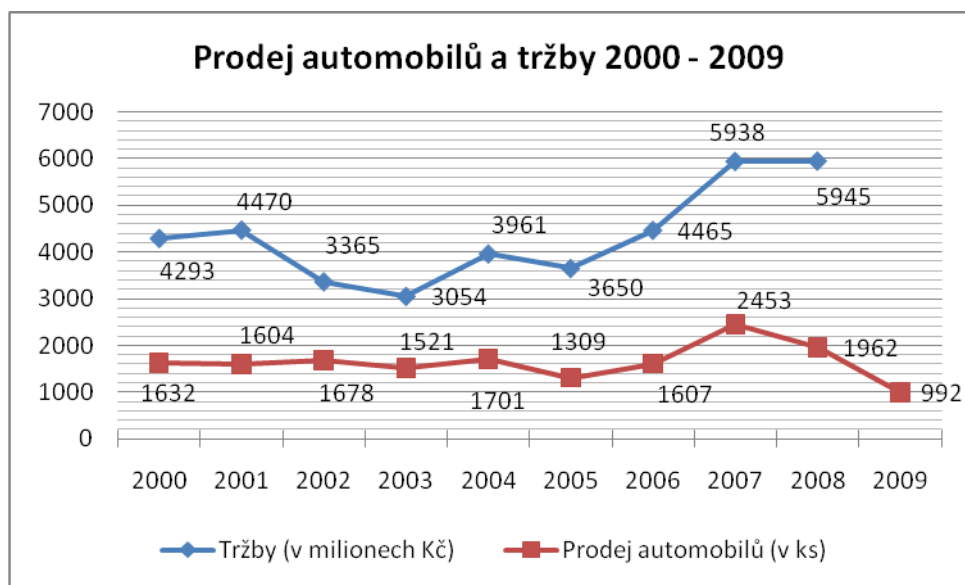
⁸⁹ TATRA, a.s. *T 815-7*. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: http://www.tatra.cz/web_cz/na_cz.asp?rada=T%20815-7&radit=popisprovedeni.

průlez s možností lafetace pro kulomet a podlaha kabiny je zodolněná proti účinkům střepin ručních granátů a protipěchotních min.⁹⁰

3.6 Ekonomická situace

Současná ekonomická situace Tatry není nijak příznivá. Podle výroční zprávy z roku 2008 došlo v polovině léta k drastickému poklesu nových zakázek (o 35 – 40%) a někteří obchodní partneři nebyli schopni zaplatit za vozy, které již odebrali. Zároveň se společnost potýkala s významným zvýšením cen v oblasti nákladů, které pramenilo ze silné koruny a zvýšených cen energií a oceli. Naštěstí problémy, které postihly komerční trhy, nezasáhly ve stejné míře trh vojenský. Tatře se podařilo získat zakázky od AČR a z obranného sektoru v Indii. I přesto skončila automobilka za rok 2008 v konsolidované ztrátě 712 milionů korun.

Graf 3.3 Prodej automobilů a tržby 2000 – 2009



Zdroj: Finanční úsek společnosti Tatra, a.s. Vlastní úprava 2010.

Výroční zprávu za rok 2009 Tatra zatím nezveřejnila. Má k tomu dojít na přelomu června a července na zasedání valné hromady. V současnosti zpráva prochází auditem, který pro automobilku dělá společnost KPMG. Ta už po kontrole účetní závěrky v roce 2008

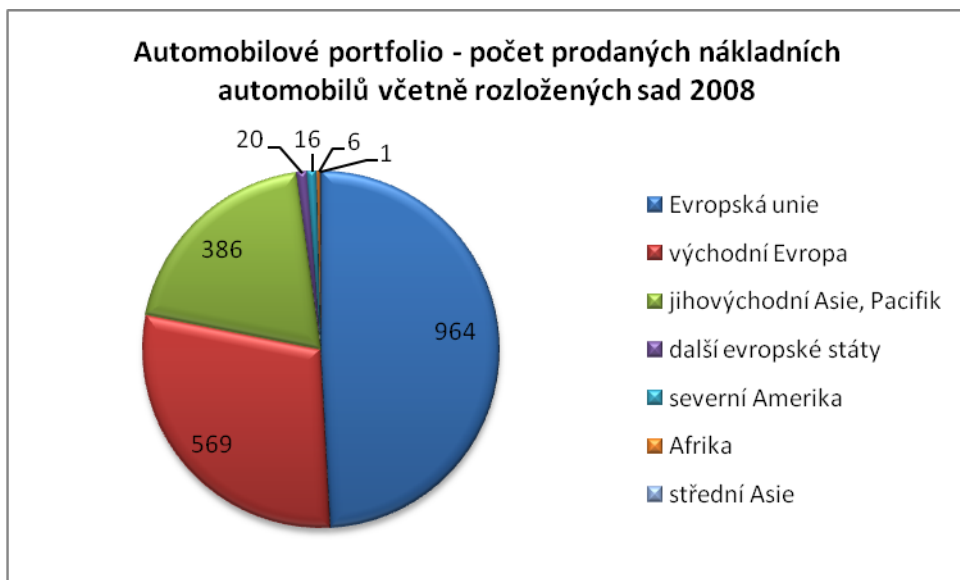
⁹⁰ TATRA, a.s. T 810. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: http://www.tatra.cz/web_cz/na_cz.asp?rada=T%20810&radit=popisprovedeni.

upozornila, že Tatra nedisponuje dostatečným objemem likvidních aktiv, aby byla schopna zajistit včasnou úhradu závazků.⁹¹

Výsledek hospodaření za rok 2009 tedy nejsou známy, avšak v grafu 3.3 je znázorněn pokles prodeje o celých 970 vozidel. Z této skutečnosti si lze odvodit závěr, že loňský rok byl pro Tatra opět ztrátový. 15. 3. 2010 tuto informaci v Hospodářských novinách potvrdil i generální ředitel Roland A. Adams.

Mezi nejvýznamnější odbytiště kopřivnických výrobků patří Rusko a Indie. Obzvláště však pro zákazníky z těchto teritorií se vinou silné koruny staly automobily Tatra příliš drahými. Kam tedy společnost své vozy v roce 2008 prodávala? Nahlédneme do grafu 3.4.

Graf 3.4 Automobilové portfolio – počet prodaných nákladních automobilů včetně rozložených sad 2008

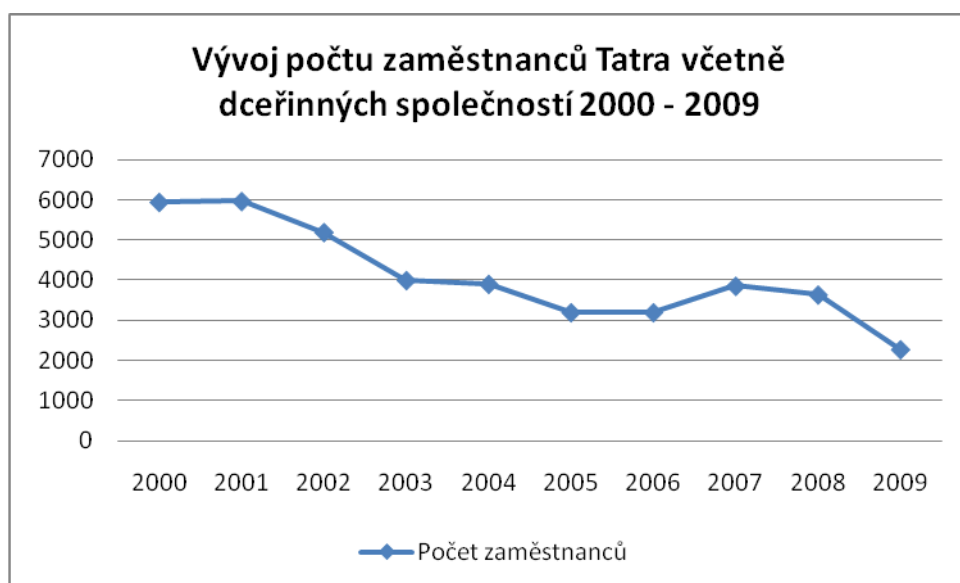


Zdroj: Finanční úsek společnosti Tatra, a.s. Vlastní úprava 2010.

Opomenout nelze zaměstnance. Tatra jich v dobách své největší slávy zaměstnávala přes dvacet tisíc. Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2000 znázorňuje následující graf 3.5.

⁹¹ KUBÁTOVÁ, Z.; ŠITNER, R. *Vlastníci musí dát Tatra do zástavy bankám*. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <http://www.rmsystem.cz/udalosti/7681-vlastnici-musi-dat-tatra-do-zastavy-bankam>.

Graf 3.5 Vývoj počtu zaměstnanců Tatra včetně dceřiných společností 2000 – 2009



Zdroj: Finanční úsek společnosti Tatra, a.s. Vlastní úprava 2010.

K 31. 12. 2009 Tatra zaměstnávala 2 279 lidí. Počet zaměstnanců pro rok 2010 se mi bohužel nepodařilo zjistit.

Z grafu 3.5 jasně vyplývá, že automobilka propouštěla. Avšak ne všichni zaměstnanci, kteří se dostali do evidence Úřadu práce v Kopřivnici, přišli v Tatře o práci natrvalo. Někteří totiž odcházeli do tzv. depozitu. Ten společnosti Tatra sloužil k tomu, aby si udržela potřebné zaměstnance i v době, kdy neměla zakázky. Celkem se do depozitu na šest měsíců dostalo přes 300 zaměstnanců automobilky. Ti dostávali podporu v nezaměstnanosti a automobilka jim doplácela rozdíl mezi touto podporou a osmdesáti procenty mzdy. Nyní depozit většině zaměstnanců skončil a oni se vracejí zpátky do práce. Ovšem společnost má stále málo zakázek, tudíž málo práce pro své zaměstnance. Proto mnozí z navrátilivších se nedělají svou původní práci a jsou například přefazováni na jiná pracoviště. Podle slov zaměstnanců samotných vládne na pracovištích nervozita a obavy z dalšího propouštění. V celé Kopřivnici je nyní bez práce asi 2 900 lidí.

O nutnosti restrukturalizace rozhodlo vedení i úvěrující banky. Její naplánování i provedení dostal na starost dnes již bývalý výkonný ředitel Vladimír Bail. I po jeho odchodu restrukturalizace dále běží. Restrukturalizační program je v projektech, kterých je asi osmnáct. Jsou nastíněny směry, které jsou dále rozpracovávány v realizačních týmech. Vše je konzultováno se zástupci bank a spolupracují také poradenské firmy (například KPMG,

Delloite). V rámci restrukturalizace Tatra nabízí k prodeji své dceřiné společnosti TAFONCO⁹², TAWESCO⁹³ a TAFORGE⁹⁴ a chce uzavřít některé zastaralé provozy, jako je lakovna. O dalším programu restrukturalizace vedení nepodává informace.

3.7 Nastínění budoucího vývoje

Podle poradenské firmy KMPG existovala významná nejistota, že bude firma schopna pokračovat v činnosti bez nových úvěrových smluv od bank. Ty naštěstí Tatra od ČSOB a francouzského Calyonu získala, avšak pod podmínkou větších záruk. Akcionáři tak museli dát celou společnost do zástavy výše zmíněným bankám.

I přes problémy podniku způsobené globální ekonomickou krizí Tatra pracuje na vývoji nových produktů. Důkazem toho jsou dvě nová vozidla určená pro civilní sféru, která automobilka představí na začátku června na veletrhu AUTOTEC 2010 v Brně. K novinkám a inovacím dochází také u produktové řady TERRN^o1.

Brněnský AUTOTEC chce Tatra využít především ke komunikaci s širší veřejností. Formou veletrhu by se lidé měli dozvědět o tom, že Tatra funguje, vyvíjí nové produkty a mění se jako organizace.

Posledních několik týdnů firma řeší úpravu své corporate identity.⁹⁵ Ta by měla sdělovat, že se z Tatry stává zákaznický orientovaná firma. Právě orientace na zákazníka je klíčem k úspěchu v dnešním globálním konkurenčním prostředí. Pro Tatra existuje spousta potenciálu ve službách, které společně s automobilem vytvoří jakýsi balíček. Například tak zákazník dostane ke každému vozidlu značkové zboží a kvalitní servis. Dojde také k optimalizaci distribuční sítě tak, aby byli zákazníci obsluhováni co nejlépe.

Důležitým komponentem strategie Tatry jsou partnerské vztahy na všech úrovních. Protože finální produkt tvoří podvozek a nástavba, spolupracuje Tatra s celou řadou nástavbařských firem. Pro společnost má obrovský potenciál spolupráce s americkou firmou Navistar. Probíhající vývoj společných vozidel pro vojenský sektor vyvrcholí představením

⁹² Slévárna

⁹³ Nářadovna

⁹⁴ Kovárna

⁹⁵ Firemní styl, způsob, jakým se společnost prezentuje navenek

dvou těchto automobilů na veletrhu EUROSATORY 2010 v Paříži v polovině června. Tatra zvažuje spolupráci i s dalšími subjekty.

To, zda podnik přežije či nikoli podle mě závisí na úspěšnosti probíhajících změn a vývoji trhu nákladních automobilů, jakožto i trhů souvisejících. Podle slov vedení i zaměstnanců má firma stále málo zakázek, proto si myslím, že klíčovou roli sehraje obchodní a marketingový úsek.

3.8 Mediální analýza

3.8.1 Metodologie

Abych zjistila, jak média referují o subjektu mé bakalářské práce – tedy Tatře a.s., provedla jsem mediální analýzu za první čtvrtletí letošního roku. Analýza je mediálně – vědního charakteru a při její tvorbě jsem postupovala ve shodě s postupy uvedenými v knize Analýza obsahu mediálních sdělení Winfrieda Schulze et al.

K analýze jsem vybrala tato tištěná referenční média: Kopřivnické noviny, Novojičinský deník, Mladou frontu Dnes, Právo a Hospodářské noviny.

Kopřivnické noviny vycházejí jednou týdně, a jak vyplývá z názvu, jedná se o lokální noviny, které jsou nejbližší předmětu mého zájmu. Proto jsem také předpokládala, že v Kopřivnických novinách najdu o Tatře nejvíce článků. Novojičinský deník reprezentuje regionální noviny nakladatelství Vltava-Labe-Press. Mladou frontu Dnes jsem vybrala hlavně kvůli regionální příloze, o které vím, že se zde články o Tatře objevují. Jako druhý celostátní deník jsem zvolila Právo, které má rovněž regionální přílohu. Jako páté referenční médium mi posloužily Hospodářské noviny, protože se jedná o náš největší deník zaměřený na ekonomiku. Články o Tatře se zde vyskytují v příloze Podniky & Trhy.

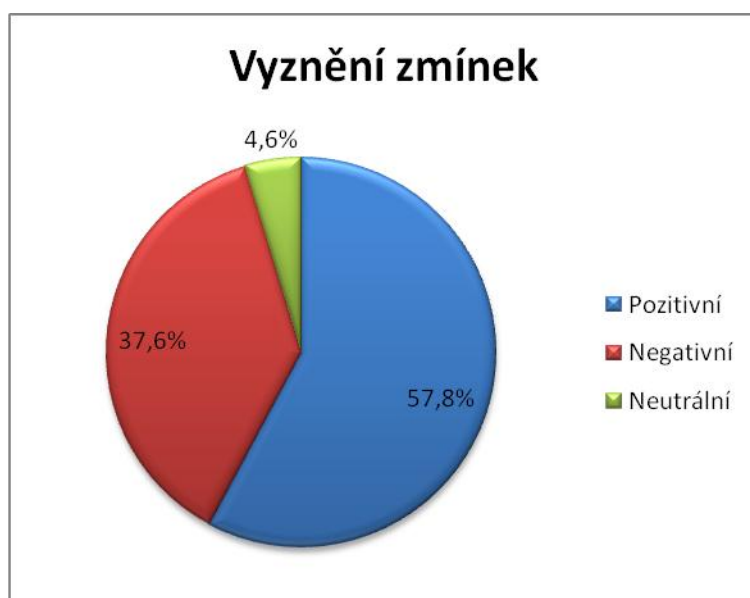
Ze všech výtisků referenčních médií od 1. 1. 2010 do 31. 3. 2010 jsem vybrala články, které o podniku pojednávaly, nebo se v nich alespoň vyskytoval. Poté jsem z článků vybrala konkrétní zmínky o Tatře a určila, zda subjekt vystupuje jako aktivní či pasivní aktér. Aktivním aktérem se subjekt stává tehdy, je-li činný. Tedy například, když článek hovoří o tom, že *Tatra dosáhla světového věhlasu, Tatra najede na plný provoz* nebo *Tatra propustila 1 400 lidí*. Naopak pasivní aktér tvoří prostředí, činný je jiný subjekt. Odpovídají tomu zmínky: *Tatru opustil krizový manažer, Kopřivnice odkoupila od společnosti Tatra*

přístupovou cestu atd. Dále jsem rozhodovala o vyznění zmínek dle kontextu. Řadila jsem je do kategorií pozitivní, negativní a neutrální, přitom jsem se snažila o co největší objektivitu. Údaje jsem zpracovala do tabulek (viz příloha 2), které jsem využila pro další interpretaci.

3.8.2 Interpretace

Kvůli propouštění a problémům subjektu, tedy společnosti Tatra, jsem předpokládala, že budou média o Tatře referovat spíše v negativním slova smyslu. Jak ale vidíme z grafu 3.6, čtenáři referenčních médií byli o Tatře informováni především v pozitivních souvislostech.

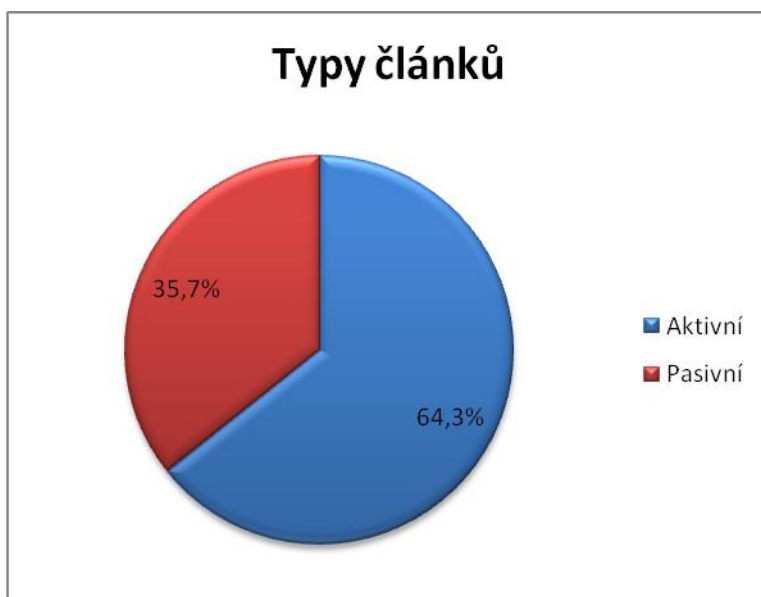
Graf 3.6 Vyznění zmínek



Zdroj: Vlastní zpracování 2010.

To z velké části připisuji dvěma událostem – vydání knihy o Hansi Ledwinkovi a zařazení „Slovenské strely“ mezi národní kulturní památky. Referenční média těmto dvěma tématům, které úzce souvisí s historií Tatry, věnovala rovných 9 článků z celkového počtu 42. Nejvíce prostoru dala těmto článkům Mladá fronta Dnes, kde o každém ze dvou témat informovali hned dvěma články. K pozitivnímu vyznění zmínek přispívá také optimismus managementu Tatry. Vedení se totiž téměř v každém článku zmiňuje o tom, že Tatra má již nejhorší za sebou a její situace už se bude jen zlepšovat.

Graf 3.7 Typy článků



Zdroj: Vlastní zpracování 2010.

Z grafu 3.7 je patrné, že společnost většinou vystupuje jako hlavní aktér, tedy činný subjekt. Jak vyplývá z tabulky 1 v příloze 2, nejvyšší sumu aktivních článků zveřejnily Kopřivnické noviny. Avšak pokud zohledníme poměr mezi aktivitou a pasivitou subjektu, největší podíl aktivních typů z celkového počtu článků vyšlo v Právu a Hospodářských novinách. Naopak nejnižší podíl aktivních typů článků se vyskytuje u Mladé fronty Dnes. Pokud spojíme vyznění a typy článků, bude graf vypadat následovně:

Graf 3.8 Typy zmínek a jejich vyznění

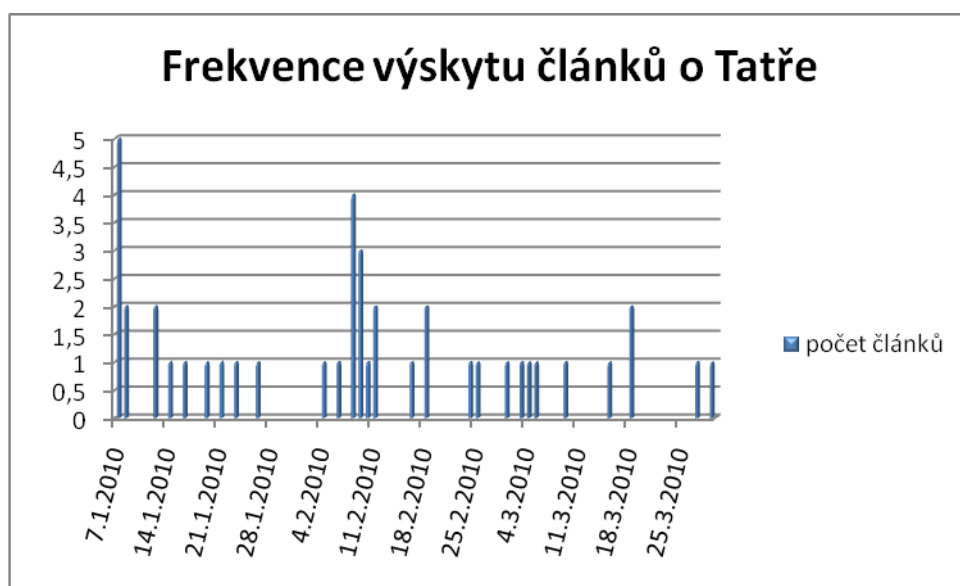


Zdroj: Vlastní zpracování 2010.

Vidíme, že aktivní pozitivní a aktivní negativní zmínky tvoří téměř stejné výše celku. Pozitivní vyznění aktivních zmínek převládá o necelá dvě procenta. U pasivních zmínek je dominantní vyznění pozitivní. Neutrální vyznění zaujímají dohromady pouze malé procento. Informování referenčních médií bych celkově hodnotila jako přínosné pro subjekt – Tatra a.s., zvláště v jeho současné ne příliš příznivé situaci.

Nyní se zaměřím na frekvenci výskytu článků.

Graf 3.9 Frekvence výskytu článků o Tatře



Zdroj: Vlastní zpracování 2010.

Z grafického znázornění vyplývá, že nejvíce článků (5) bylo zveřejněno 7. 1. 2010. Všechny vyšly v Kopřivnických novinách. 8. 2. 2010 byly zveřejněny 4 články, 2 z nich v Mladé frontě Dnes se týkaly Slovenské strelly, další v Právu přinášel informace o Dakaru a poslední informoval o propuštění krizového manažera a nacházel se v Hospodářských novinách. Za zmínku stojí, že při analýze frekvence výskytu článků jsem zjistila, že Mladá fronta Dnes je v informování o dění v Tatře nejpohotovější. Články, které zveřejní, se v jiných novinách objevují později. Například článek o zařazení Slovenské strelly mezi národní kulturní památky se v Mladé frontě Dnes objevil 8. 2. 2010, v dalších dvou denících, které se tématem také zabývaly, vyšly články o den později. Stejně tak Hospodářské noviny zveřejnily informaci o propuštění krizového manažera až 2 dny po Mladé frontě.

4 Využití řešené problematiky v médiích

4.1 I když se Tatře nedaří, média o ní hovoří pěkně

I přes existenční problémy kopřivnického výrobce nákladních automobilů dostává veřejnost od novinářů o Tatře především pozitivní zprávy. Vyplývá to z mediální analýzy zpracované za první čtvrtletí letošního roku.

Mediální analýza má za úkol zjistit, jak vybraná média informují o určitém subjektu, v našem případě o Tatře. Ve zvoleném období byla vybraná média sledována a veškeré zmínky o Tatře vybírány a rozdělovány podle souvislostí do kategorií pozitivní, negativní a neutrální. Analýza sledovala pět tištěných médií – Kopřivnické noviny, Novojičínský deník, Mladou frontu Dnes, Právo a Hospodářské noviny po dobu tří měsíců. Výsledky jsou překvapující.

Čtenářům sledovaných médií jsou o Tatře přinášeny především pozitivní zprávy. S největší pravděpodobností je to způsobeno zveřejněním několika zpráv o nové knize pojednávající o konstruktérovi Hansi Ledwinkovi a také zařazením „Slovenské strely“ mezi národní kulturní památky. Velkou roli sehrává optimismus vedení Tatry. V mnoha článcích o současné krizi podniku je totiž uváděno, že se situace bude zlepšovat.

Nejvíce prostoru Tatře věnují Kopřivnické noviny. Je to logické, protože se jedná o noviny, které vycházejí v místě, kde podnik sídlí. Nejpohotovějším informátorem o společnosti Tatra je Mladá fronta Dnes. Tento deník také věnuje Tatře poměrně hodně prostoru ve své regionální příloze, jejíž příspěvky píše i novinář Jaroslav Baďura. A právě s ním jsem si o Tatře povídala.

Vím, že články o Tatře píšete především vy. Jak dlouho se o společnost zajímáte?

O automobilku Tatra Kopřivnice se zajímám už zhruba osmnáct let - tak dlouho pracuji jako novinář. Nejdříve v Kopřivnických novinách, později v týdeníku Region a od roku 1995 v MF DNES.

Žijete v blízkém okolí podniku, v oblasti, kde je snad v každé rodině alespoň jeden „tatrovák“. Co Tatra znamená konkrétně pro vás a jaký má podle vás význam pro Kopřivnicko.

Ano, v podniku Tatra pracovali mí rodiče, řada příbuzných a známých a několik let jsem tam pracoval také. Továrna nemá a už nikdy nebude mít pro Kopřivnicko takový význam, jako když v ní pracovalo přes dvacet tisíc lidí a Tatra ročně vyrobila přes dvacet tisíc aut. Teď vyrábí dva až tři tisíce a zaměstnává jen několik tisíc lidí. Význam této továrny pak vidím spíše v rovině tradic a historie. Což ale neznamená, že firma, která dává práci dvěma tisícovkám lidí, není pro region významná - už to ale není v tak velké míře jako před rokem 1989.

Tatra se nyní potýká s problémy, které jsou způsobené finanční krizí. Ovšem pokud nahlédneme do nedávné historie podniku, zjistíme, že od dob privatizace firma moc klidných let nezažila. Co považujete za příčinu jejích nesnází?

Po roce 1989 se zcela změnila trhy, podle mého názoru přišla Tatra o některá svá teritoria a trhy, kam pronikla konkurence. Tatra je úzce specializované auto do těžkého terénu, což je podle mě na jedné straně její velkou výhodou, ale zároveň i nedostatkem. Tedy, automobily Tatra jsou vázány výhradně na práci v terénu, firma podle mého názoru nenašla pro dostatek vozů uplatnění, a proto musela propouštět.

Jak hodnotíte současné vedení Tatry s ohledem na současnou situaci?

Neumím posoudit, jak schopné je současné vedení Tatry. Generální ředitel je Američan s výbornými kontakty a subjektivně velkým zápalem Tatra zachránit a povznést. Zda firma získá dostatek zakázek pro přežití, je však především práce pro obchodníky.

4.2 Tatra na veletrzích představí novinky

Automobilka se připravuje na dva významné veletrhy, na kterých se chystá představit nejen nové automobily.



Hned na začátku června proběhne pod záštitou OICA (Mezinárodní asociace výrobců automobilů) veletrh AUTOTEC 2010 v Brně. Tento mezinárodní veletrh užitkových vozidel, dílů a servisní techniky je letos vzhledem k propadu na trhu užitkových vozidel rozšířen také

o kategorii osobních automobilů. AUTOTEC poskytne přehled novinek a nabídky celého oboru. Tatra na veletrhu představí dvě zbrusu nová auta pro civilní sféru. „Oficiální premiéru bude mít vozidlo pro hasičský segment a vozidlo v úplně nové, nižší váhové kategorii,“ prozradil šéf marketingového úseku Martin Najzr. „Výstava na domácím trhu nám umožní komunikovat s širokou veřejností a prezentovat, že Tatra funguje, vyvíjí nové produkty a mění se jako organizace,“ dodává. Právě proměnu z produktově orientované firmy na firmu zaměřenou na zákazníky má podpořit také nový firemní styl, který bude v Brně rovněž prezentován.

Čtyři dny po skončení AUTOTECu se uskuteční druhý z mezinárodních veletrhů, EUROSATORY 2010, na výstavišti Villepinte v Paříži. Na tomto odborném veletrhu specializovaném na vojenskou techniku pro pozemní obranu a obranu země-vzduch budou vystavena dva vojenské vozy vzešlé ze slibně se rozvíjející spolupráce Tatry a amerického Navistaru.

4.3 Depozit Tatře skončil, pro zaměstnance je stále málo práce

Zaměstnanci Tatry, kteří posledních pět měsíců strávili v tzv. depozitu, se vracejí zpátky do práce. Té je však stále nedostatek.

V důsledku globální ekonomické krize muselo vedení Tatry propouštět. Někteří zaměstnanci z kopřivnické automobilky odcházeli dobrovolně za odstupné ve výši pětinasobku měsíčního platu. Propuštěným zaměstnancům běžela výpovědní lhůta, po které dostali také odstupné, ale nižší. Existovala ještě třetí skupina zaměstnanců. Ti odcházeli do evidence Úřadu práce, do tzv. depozitu.



Depozit společnosti Tatra sloužil k tomu, aby si udržela potřebné zaměstnance i v době, kdy neměla zakázky. Celkem bylo v depozitu na šest měsíců vedených přes 300 zaměstnanců automobilky. Ti dostávali podporu v nezaměstnanosti a automobilka jim doplácela rozdíl mezi touto podporou a osmdesáti procenty mzdy. Nyní depozit většině zaměstnanců skončil a oni se vracejí zpátky do práce. Ovšem společnost má stále málo zakázek. „Pro lidi co přišli z depozitu na dílně není práce, tak jsou rozházení po fabrice a dělají různé úklidové práce,“ popsala mi situaci zaměstnankyně Tatry. Další mi prozradila, že Tatra zapůjčila asi 35 lidí na lisovnu do dceřiné společnosti TAWESCO.

Zaměstnanci Tatry jsou ochotni o problémech firmy mluvit jen s příslibem anonymity. O svou práci mají obavy. „Podle mě je na dílnách šílená nervozita, protože se vykládá, že má přes sto lidí z výrobního úseku končit,“ dozvěděla jsem se. Vedení sice propouštění zatím nevyhlásilo, ale dílenští mistři už sepisují seznamy lidí, kteří se v dohledné době ocitnou bez práce.

4.4 Anketa

V anketě jsem se ptala současných i bývalých zaměstnanců Tatry, co pro ně firma znamená a jak vidí její budoucnost.



Josef

„Tatra mě celý život živila a taky jsem se díky ní dostal do mnoha zemí světa. Je to pro mě nejlepší firma, co vyrábí nejlepší auta. Při každých testech ve světě Tatra vyhrála. Není lepší firmy. Ale myslím si, že budoucnost je špatná, protože ve fabrice zůstávají jenom úředníci a dělníci jsou propouštěni.“



Alexandra

Tatra mě živila, ale propustili mě, takže pro mě už dneska neznamena opravdu nic. A pokud tam budou zaměstnávat holičky, kadeřníky, krejčí a vyučené budou propouštět, tak budoucnost vidím velice zle.



Martin

Tatra pro mě znamená příležitost k práci. Je to podnik jako každý jiný. Jak to s ní dopadne fakt nevím. Tatra je jednou dole, jednou nahoře. Teď je dole, tak se třeba zase zvedne anebo zkrachuje nadobro.



Aleš

Tatra je naše živobytí, alespoň prozatím. Teď je ta situace bohužel horší, ale pořád věřím, že se to spraví. Přece nemůžu být pesimista.

5 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo vytvoření souvislého přehledu vývoje společnosti Tatra až do její dnešní podoby se zaměřením na ekonomickou stránku věci. Pozornost jsem věnovala také budoucnosti, ve které se má Tatra proměnit z produktově orientované firmy na firmu orientovanou na zákazníka.

Pro splnění cíle práce jsem se snažila čerpat informace z co nejvíce zdrojů. K některým informacím (vývoj cen produktů, program restrukturalizace, výsledky hospodaření za rok 2009, atd.), které by pro práci byly jistě přínosem, jsem se však nedostala, protože jsou přísně interní.

Kapitola o historii společnosti Tatra kontinuálně shrnuje více jak 150 let minulosti firmy. Zabývá se založením a vývojem podniku, ukazuje, jak se dnešní Tatře dařilo například za podmínek Velké hospodářské krize, okupace, či privatizace.

Ekonomická kapitola popisuje strukturu akcionářů a organizace. Představuje produkty, které na automobilovém trhu pod značkou Tatra existují. Také se z ní dozvíme, že se Tatra mění jako organizace, dochází k restrukturalizaci a rozvíjení partnerských vztahů.

Jak o firmě referují novináři jsem zjišťovala v mediální analýze, na jejíž interpretaci jsem navázala i v žurnalistické části. Ta zpracovává řešenou problematiku jako mediální téma.

Budoucnost Tetry je v této chvíli nejistá. Vedení je přesvědčené, že má Tatra to nejhorší za sebou, zaměstnanci jsou většinou jiného názoru. Faktem je, že automobilový trh v prvním čtvrtletí letošního roku vykázal jistý nárůst. Protože jsou ale vozy této automobilky určeny do těžkých terénů, nezáleží jen na vývoji trhu s užitkovými automobily, ale také například na trzích stavebních a těžařských.

Seznam použité literatury

Knihy

GOMOLA, M. *Hadimrška, aneb, nesmrtelná sedmapadesátka*. Brno : Automoto literatura AGM Gomola, 1997. 90 s.

GOMOLA, M. *Historie automobilů Tatra 1850 – 1997*. 1. vyd. Brno : AGM-Gomola v Brně, 1997. 365 s. ISBN 80-85991-01-2.

JANÍK, M. *Tatra : osobní a sportovní automobily Tatra a NW*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 200 s. ISBN 978-80-251-2237-2.

KLOS, M. et al. *K dějinám Tatry Kopřivnice : sborník příspěvků*. 1. 2. vyd. Kopřivnice : Tatra ve spolupráci se Socialistickou akademií v Ostravě, 1972. 227 s.

KLOS, M. et al. *K dějinám Tatry Kopřivnice : sborník příspěvků*. 2. 1. vyd. Kopřivnice : Tatra ve spolupráci se Socialistickou akademií v Ostravě, 1970. 279 s.

KLOS, M. et al. *K dějinám Tatry Kopřivnice : sborník příspěvků*. 3. 1. vyd. Kopřivnice : TATRA Kopřivnice, 1975. 408 s.

KOTLER, P. *Chaotika : řízení a marketing firmy v éře turbulencí*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2009. 214 s. ISBN 978-80-87197-01-1.

NÁRODNÍ TECHNICKÉ MUZEUM. *100. Výročí zahájení automobilové výroby v TATŘE Kopřivnice*. Praha : Národní technické muzeum, 1997. 155 s. ISBN 80-7037-069-6.

ROŽNOK, J. *Hans Ledwinka : od Präsidenta do síně slávy*. 1. vyd. Kopřivnice : Regionální muzeum v Kopřivnici ve spolupráci s vydavatelstvím Repronis, 2009. 65 s. ISBN 978-80-7329-230-0.

SCHULZ, W. et al. *Analýza obsahu mediálních sdělení*. 2., přepracované vyd. Praha : Karolinum, 2004. 149 s. ISBN 80-246-0827-8.

ŠUMAN-HREBLAY, M. *Tatra : nákladní a užitková vozidla, autobusy a trolejbusy*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2010. 200 s. ISBN 978-80-251-2456-7.

TETŘEVOVÁ, L. *Finanční restrukturalizace firmy : úvod do problému : kombinované studium*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 123 s. ISBN 80-7194-788-1.

TŮMA, A. et al. *Od kočáru k automobilu : 50 let automobilky Tatra v Kopřivnici*. V Praze : Tatra, národní podnik, 1947. 90 s.

ZUZÁK, R. *Z podnikových krizí k vítězství : kdy je krize příležitostí*. 1. vyd. Praha : Alfa, 2008. 166 s. ISBN 978-80-87197-01-1.

Elektronické zdroje

KUBÁTOVÁ, Z.; ŠITNER, R. *Vlastníci musí dát Tatra do zástavy bankám*. [on-line]. 15. 3. 2010. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <http://www.rmsystem.cz/udalosti/7681-vlastnici-musi-dat-tatru-do-zastavy-bankam>.

MINISTERSTVO KULTURY, *Česká republika má nové národní kulturní památky*. [on-line]. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <http://www.mkcr.cz/cz/tiskovy-servis/ceska-republika-ma-nove-narodni-kulturni-pamatky-48184/>.

RADIO PRAHA. *Ekonomika*. Archiv Radia Praha. [on-line]. 18. 5. 2000. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <http://archiv.radio.cz/cesky/ekonomika/18-5-00.phtml>

TATRA, a.s. *Historické milníky*. [on-line]. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: http://www.tatra.cz/web_cz/oldhistorie_cz.asp.

TATRA, a.s. *Organizační struktura*. [on-line]. 2009. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: http://www.tatra.cz/web_cz/org_struktura_cz.asp.

TATRA, a.s. T 810. [on-line]. 2009. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: http://www.tatra.cz/web_cz/na_cz.asp?rada=T%20810&radit=popisprovedeni.

TATRA, a.s. T 815-7. [on-line]. 2009. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: http://www.tatra.cz/web_cz/na_cz.asp?rada=T%20815-7&radit=popisprovedeni.

TATRA, a.s. TERRN°1. [on-line]. 2009. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: http://www.tatra.cz/web_cz/na_cz.asp?rada=TERRN%B01&radit=popisprovedeni.

TATRAPORTAL.SK *Popisy vozidel : Tatra 27*. [on-line]. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: http://www.tatraportal.sk/?ukaz=popisky/t27_sk&lang=sk

TICHÁNEK, J. *Stručně z historie města Kopřivnice*. [on-line]. 2. 2. 1998. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <http://www.koprivnice.cz/index.php?id=historie-koprivnice&idm=m>.

Archivní materiály

CROWHURST P. *Science, engineering and innovative design Tatra, a. s. and m. s. v. Studenka; inovations in road and rail transport*. Podnikový archiv Tatra.

Historie firemního znaku. Podnikový archiv Tatra.

TICHÁNEK, J. *Výpis genealogie firmy TATRA od založení v roce 1850 do současnosti*. Archiv Muzea Fojtství.

Výroba nákladních automobilů v jednotlivých letech. Podnikový archiv Tatra.

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

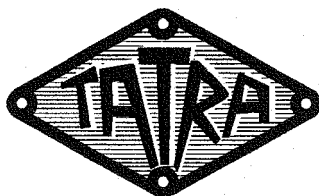
Adresa trvalého pobytu studenta

Dolní 786, 742 66 Štramberk






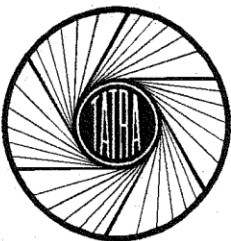





Seznam příloh

Příloha 1 – Historie firemního znaku

Příloha 2 – Výsledky mediální analýzy



OCHRANNÉ ZNÁMKY UDRŽOVANÉ

| | | | |
|---|---|--|---|
| TATRA |  |  |  |
| 1934 | 1935 | 1954 | 1984 |
| TATRAPLAN | TATRAN | TATPA |  |
| 1947 | 1966 | 1972 | 1982 |
| <i>Tatra</i> | <i>Tatra - synchron</i> | <i>Tatra</i> | <i>Tatramatic</i> |
| 1954 | 1954 | 1953 | 1959 |
|  |  |  |  |
| 1967 | 1967 | 1958 | 1970 |
| AGROMA |  |  |  |
| 1958 | 1974 | 1975 | 1975 |

Příloha 2 – Výsledky mediální analýzy

| Typy článků | Počet článků | Z toho aktivních | Z toho pasivních |
|---------------------|--------------|------------------|------------------|
| Kopřivnické noviny | 12 | 8 | 4 |
| Novojičínský deník | 6 | 4 | 2 |
| Mladá fronta Dnes | 11 | 4 | 7 |
| Právo | 8 | 7 | 1 |
| Hospodářské noviny | 5 | 4 | 1 |
| Celkem | 42 | 27 | 15 |
| Procentuálně | | 64,3% | 35,7% |

Tabulka 1 Typy článků

| Vyznění zmínek | Pozitivní | Negativní | Neutrální | Celkem |
|---------------------|--------------|--------------|------------|-------------|
| Kopřivnické noviny | 34 | 17 | 1 | 52 |
| Novojičínský deník | 9 | 9 | 0 | 18 |
| Mladá fronta Dnes | 19 | 7 | 2 | 28 |
| Právo | 16 | 3 | 0 | 19 |
| Hospodářské noviny | 22 | 29 | 5 | 56 |
| Celkem | 100 | 65 | 8 | 173 |
| Procentuálně | 57,8% | 37,6% | 46% | 100% |

Tabulka 2 Vyznění zmínek

| Typy zmínek a jejich vyznění | Aktivní pozitivní | Aktivní negativní | Aktivní neutrální | Pasivní pozitivní | Pasivní negativní | Pasivní neutrální | Celkem |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| Kopřivnické noviny | 17 | 12 | 0 | 17 | 5 | 1 | 52 |
| Novojičínský deník | 2 | 4 | 0 | 7 | 5 | 0 | 18 |
| Mladá fronta Dnes | 3 | 2 | 0 | 16 | 5 | 2 | 28 |
| Právo | 7 | 3 | 0 | 9 | 0 | 0 | 19 |
| Hospodářské noviny | 11 | 16 | 4 | 11 | 13 | 1 | 56 |
| Celkem | 40 | 37 | 4 | 60 | 28 | 4 | 173 |
| Procentuálně | 23,1% | 21,4% | 2,3% | 34,7% | 16,2% | 2,3% | 100,0% |

Tabulka 3 Typy zmínek a jejich vyznění